ICON STEVE JOBS
The Greatest Second Act
in the History of Business

活着就为改变世界

史蒂夫·乔布斯传

[美] 杰弗里·扬（Jeffrey S. Young） 威廉·西蒙（William L. Simon）◎著 蒋永军◎译

全面解密苹果产品的成功秘密
还原一个真实的乔布斯



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:活着就为改变世界：史蒂夫·乔布斯传

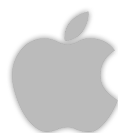
作者:[美]杰弗里·扬 威廉·西蒙

译者:蒋永军

ISBN:9787508667676

中信出版集团制作发行

谨以此书献给詹妮、爱丽莎、菲奥纳和阿利斯泰尔，同时献给阿瑞娜、谢尔登、维多利亚和戴维



序
改变世界的梦想者

超凡魅力，是一种上苍赋予极少数人的礼物，是由众多条丝线拧成的一根绳索。大自然把这份珍贵的礼物赠给了史蒂夫·乔布斯，还让他具备了吸引公众的“魔力”，而这样的特征只有福音传道者和具有煽动性的政治家才拥有。目睹他长达数小时的演讲，就好像是在看一位善于展示的能手在没有讲稿的情况下尽情挥洒内心的独白。这是一种醉心于科学技术的独白，技术就是史蒂夫·乔布斯的整个世界。

在史蒂夫尚显年轻、羽翼未丰的时候，一些对他持怀疑态度的人认为，他只不过是一个行事大胆的鲁莽之辈。当这位年轻的电脑天才在苹果公司占有一席之地时，他就有些飘飘然了，也似乎开始变得冷酷无情了。虽然他参与设计了个人电脑的机箱，但他的内心还是感到很空虚，因为在高科技领域，他的贡献太小了。他吸引了众多人对他的崇拜，但那只是一种盲目的崇拜。

他在被自己开创的公司赶出去之后，在“荒野”之中整整待了15年，在他重新回来的时候，他的内心世界发生了很大的变化，那是一种更加人性化的转变。

2000年1月，在旧金山莫斯克尼中心，苹果公司举办的苹果世界展示会就是对史蒂夫·乔布斯的一个最好诠释。在那个寒意逼人的早晨，史蒂夫的内心世界发生了巨大的变化，然而，当时很少有人意识到他

会从此改变自己。面对众多的观众，这位极富传奇色彩的人物一如既往地展示着已经改变了的自我。

那些听过他多次演讲的人可能会注意到，史蒂夫·乔布斯正在向世界表明，他已发生了很大的变化，但他的魅力没有减少，因为他的演讲还是时常会被此起彼伏的掌声和欢呼声淹没，他还是不用讲稿就能够自始至终激情四射地发表演说。

在一年一度的苹果产品展示会上做产品展示，已经成为苹果公司首席执行官的一项重要内容。史蒂夫在多年以前就开始这样做了，即使在被赶出苹果公司后，他依然保持着这种传统。但没有人能做到这一点：史蒂夫在重返苹果公司后，已经慢慢地把这种产品展示变成了一种精彩的“艺术表演”。

现在，这位秃顶、鼻梁上架着眼镜的首席执行官正在表演这部音乐剧的最后一个乐章。他习惯穿着黑色的圆翻领T恤和一条已经穿得很旧的牛仔裤，这也显示了他依旧鄙弃公司那种传统的正式服装。带着一种缺乏自信，甚至有些自嘲的笑容，史蒂夫在身后的巨大展示屏幕上打开了最后一张幻灯片。幻灯片上他的头衔依然是临时首席执行官。

史蒂夫在台上来回走着，他一直是观众注目的焦点。他感谢在他重新回到苹果公司后，公司里的每一位员工都在兢兢业业地工作，他也谈到自己在苹果公司和皮克斯公司经营两种产业的辛苦。“在两年半之后，”他说，“我希望我能向皮克斯公司的股民和苹果公司的股民证明，我这个有着双重身份的首席执行官能为他们做好每一件事。因此，我还会继续在皮克斯公司和苹果公司工作。”

“今天我很高兴地向你们宣布，我要放弃‘临时’首席执行官的头衔了。”

观众中顿时响起了欢呼声："史蒂夫！史蒂夫！史蒂夫！"欢呼声是从一些对苹果电脑极为钟爱的观众中发出的，随后这种欢呼声迅速升高，继而整个会场都沸腾了，鼓掌的节奏也随之加快，然后兴奋的观众开始跺脚，到了最后，观众都站立起来齐声欢呼。

"史蒂夫！史蒂夫！史蒂夫！"的欢呼声越来越大，几乎把所有的一切都淹没了。身处现场的史蒂夫一开始并没有感受到这种狂热的气氛。在他想听得清楚一些，把手放在耳边时，他才突然意识到：几千名苹果电脑迷、苹果电脑的使用者、苹果电脑的研发者以及对苹果电脑充满信心的人想要呐喊的正是他想听到的。观众把所有的爱都"倾泻"在了他的身上。

在史蒂夫的职业生涯中，他是第一次经历这样的场景。在长达两个半小时和谐、连贯的展示结束时，史蒂夫真的被感动了。他脸上一直带着温和的笑容，他能感到自己正被一种温情与热爱紧紧地包围着。

可能他再也不会傲慢无礼、过于自信了。可能是他的4个孩子，也可能是他经营的一个完全失败的公司和几乎已经失败的另一家公司教育了他。这次在莫斯克尼中心，史蒂夫真的为之动容了。他的喉咙开始哽咽，但他忍住了泪水，喃喃自语道："是的，我们都会改变的。"是的，史蒂夫·乔布斯已经彻底改变了，他的感觉和热情已经与商业和技术牢牢地结合在一起。

"现在，你们真的让我很激动，"他开始说话了，"我每天都要去皮克斯公司和苹果公司工作，与那些世界上最有天赋的人一起工作。我们所做的是世界上最出色的工作，但这些工作都属于团队工作。"

史蒂夫的眼睛湿润了。是啊，这些工作都属于团队工作。要是在15年前，史蒂夫肯定说不出这句话来，但现在一切都不同了。时间就是一座巨大的天平，它消除了史蒂夫内心深处的傲慢与高人一等的优

越感，让他意识到自己是多么幸运，他现在要面对这几千名观众，诚心诚意地感谢这些人，是他们的辛勤工作才使得他成就了今天的辉煌。

他怀着极其激动的心情，向观众们说出了他在这次展示会上的最后一句话："我代表苹果公司的全体员工接受你们的感激之情。"

他明白了一切。这就是新时代的史蒂夫·乔布斯。创业的失败使他变得谦逊了，孩子们的出生使他变得温和了，而年龄的增长也使他变得更加成熟了。虽然他还可能刚愎自用，还可能像以前一样只相信自己的决断，但重要的是，他已经意识到工作是大部分人做的："苹果公司就是一个团队。"

是史蒂夫的努力使科学技术在每个人面前都充满了希望，而其他人是做不到这一点的。科学技术的迅速发展使得很多事物看上去都是新颖的、超前的，都是光彩夺目的。而史蒂夫又对这种迅速发展的技术有着非同一般的感受，他内心充满激情，他对麦金托什机怀着一种狂热，他会因拯救濒临失败的东西激动不已——这不但是为了自己，也是为了苹果公司，甚至是为了全世界的个人电脑产业。他的"魔力"、他对胜利时刻的独特感受、他的从容都汇集在了他创造的口号里："伟大的疯狂！""在世界上留下足迹！""成功之旅！""让我们成为海盗吧！"后来又产生了新的口号："这将是了不起的成就！""超越盒子！"到了最后是："重振苹果！""新的思想！"这些口号就像是一支奇特的队伍经过时产生的嘈杂声，而这支队伍里肯定有巴斯光年、海底奇兵，还有超人特工队一家。

在这一天，史蒂夫不是唯一被感动的人。在会场的一边，还坐着一个人，人们几乎认不出他了，他就是另一个史蒂夫，史蒂夫·沃兹尼亚克，以前人们所熟知的沃兹。这位史蒂夫·乔布斯以前的合作伙伴，苹果Ⅱ电脑幕后的天才人物，用他的激情和超凡的才能创造了苹果电脑的早期版本。

当沃兹看到他以前的合作伙伴文雅地甚至是谦卑地接受观众们的掌声和赞美时，泪水禁不住顺着他的脸颊滑落了下来。在走出演讲大厅后，他告诉一位记者：“我感到这很像从前，同样都是史蒂夫的发言改变了我的整个世界。”所以，如果连沃兹都能够忘记史蒂夫的话，那么人人都会忘记史蒂夫。现在，离史蒂夫第一次让沃兹流泪已经过去很长时间了。

但从那时起一切已经发生了很大的变化。在音乐声响起的时候，史蒂夫·乔布斯还沉浸在幸福里。随后，他退出了舞台，麦金托什机的“忠实信徒”们也涌出展示大厅，加入到史蒂夫的世界里。同时，他们的耳边响起了低沉的歌声，这首歌的名字叫《想象》，是由约翰·列侬演唱的，而他在1980年12月被暗杀了，这个时间和苹果公司股票公开上市的时间非常相近。

你说我是一个梦想者，

但我却不是唯一的一个。

然而，没有人能够想象出史蒂夫所经历的故事。

第一部 怒放与凋零



1 人生起步

> 可以确切地说，史蒂夫心中总是装着他的苹果电脑。从更深层次上分析，他的成功是由于其内心怀有一种深切的不安全感，正是这种不安全感使他必须出去闯荡以证明自己存在的价值。另外，由于他从小就是被收养的孩子，所以他的行事方式并不被大多数人所理解。
>
> ——史蒂夫·乔布斯的好友丹·科特克

一般人对周围的变化都不会怎么留意，作为一个国家、一个社会和拥有一种文化的美国来说，人们也是这样的。20世纪的美国可以说是饱经风雨：在经历了两次世界大战的冲击后，跟着的就是50年代的惆怅、60年代的震荡以及七八十年代社会结构的变化，到了90年代，科学技术的发展又导致了社会的混乱。就这样，数十年的巨大社会变迁导致美国发生了深刻的变化，这种变迁改变了人们的工作、思考以及娱乐方式，甚至恋爱的方式。现在看来，当时这种社会习俗的变革是不可避免的，它对人们传统思维方式的冲击也是始料不及的。

但有一样东西即使在史蒂夫出生后也没有发生变化，那就是收养小孩。在20世纪50年代中期，在美国收养小孩是非常普遍的现象，而且被收养的小孩的年龄比现在要小得多。这种现象可以简单地这样解释：那个年代，做单身女性是一件很丢脸的事情，再加上堕胎也是违

法的，即使能这样做，也会危及大人的生命。因此，在50年代，对于已经怀孕的单身女性来说，有一种可行的解决办法，那就是把新出生的婴儿托付给别人收养。一些为无儿女父母服务的机构，同时也照顾怀孕的单身女性，这有些像村舍经营的产业。

史蒂夫·乔布斯就出生在那个年代，那是1955年2月24日，他在加利福尼亚的旧金山出生了。实际上，直到史蒂夫长大后，他才知道自己的身世。在他出生后不久，这个“无名婴儿”的母亲就把他托付给旧金山的一对夫妇收养，这对夫妇就是保罗·乔布斯和克拉拉·乔布斯。他们10多年来一直希望能够收养一个孩子，但一直未能实现这一愿望。

史蒂夫的养父保罗·乔布斯在定居西部之前就有过丰富多彩的人生经历。他虽然出生在农家，但气度不凡，深受中西部加尔文教义的熏陶。这种经历使他在美国长达10年的大萧条时期仍能坚强起来，同时对他成年时期的行为和人生选择也有较大的影响。他放弃了读中学的机会，就像一个流浪汉一样在美国中西部游荡了几年，而那时正值美国经济严重萧条时期，他一直在努力寻找一份工作。最终，保罗选择了一个相对稳定的职业——服兵役。他参加了美国海岸警卫队（一般人都叫它“无赖海军”，保罗也是这么叫的），并且掌握了管理轮机舱的技能。他在海岸警卫队的经历也在他身上烙下了深深的印记，这从他胳膊上的文身、整齐而利落的短发就可见一斑。虽然他缺乏正规的教育，但他浑身上下透出的那种活力、那充沛的精力，显示出他已是地地道道的“美国蓝领”了。

当保罗·乔布斯服役的海岸警卫队船只在旧金山港口“退役”时，他也就在这个地方定居了。那时正值世界大战和萧条时期，保罗和很多美国人一样都在寻找着新的开始。有一次，他与一位同船服役的队友打赌说，在金门大桥附近他会找到自己的新娘。巧合的是，很快他就与一位名叫克拉拉的姑娘约会了，他还要克拉拉立即嫁给他。于是，保罗和克拉拉在1946年结了婚，然后就回到了保罗的印第安纳老家。

在那里，他依靠自己服役时掌握的机械操作技术，在万国收割机公司谋得了一份工作。

然而，加利福尼亚对保罗和克拉拉的诱惑太大了，于是，他们在1952年卷起铺盖又回到了旧金山，住进了海边一套可以远眺太平洋的公寓。很快保罗就应聘到一家财务管理公司做强制执行工作，其主要任务就是向用户索要汽车贷款的欠款。由于他是个大块头并拥有善于攻击的个性，他非常适合这份有些危险的工作。有时候，一些欠债车主总是不还贷，他没办法只得收回他们的汽车，这时他就用他学到的机械技术强行打开车锁，甚至在必要时他还可以用电启动汽车。

就这样过了3年，在收养了一个名叫史蒂夫·保罗·乔布斯的男婴后，他们举家迁往了南旧金山的一座工业城镇，这里有不少地方都住着退伍回来的老兵。在这个城镇，史蒂夫长到3岁时，就形成了比较活泼的性格，用今天标准一点儿的话来说，那就是儿童多动症。他早晨往往很早就起来捣乱，就好像他属于那种天生爱搞恶作剧的孩子。有一次，他和小伙伴们跑到了医院，就是想尝尝杀虫剂究竟是什么味道。还有一次，史蒂夫把发夹塞到了电源插座内，让它发出难闻的气味以满足自己的好奇心。虽然有这么一个淘气的孩子已经很让父母操心，但他的养父母还是决定再收养一个女孩，她就是帕蒂，比史蒂夫小两岁。

虽然史蒂夫比大多数孩子更需要严加看管，但他显得比其他孩子更聪明。他在邻居家的摄像机前面做鬼脸，骑在三轮车上对街坊四邻大喊大叫，他还看了很多不健康的电视节目，而这可能是他成年后不轻易交朋友的一个原因。

在史蒂夫出生后不久，诺贝尔物理学奖就颁给了约翰·巴登（John Barden）、沃尔特·布拉顿（Walter Brattain）和威廉·肖克利（William Shockley），以奖励他们发明了晶体管。保罗和克拉拉怎么也不会想

到，这项发明不仅改变了他们儿子的生活，也让他们的儿子改变了众多人的生活。

等到史蒂夫10岁的时候，他对电子学方面的兴趣就明显地表现了出来。一些小型电子产品深深吸引着他，在他幼小的心灵中，他一直想弄明白这些小东西到底有多大的能耐。在那时，他们家已经搬到了加利福尼亚州芒廷维尤的一个半岛上，保罗依然做着回收欠债的工作，而在邻近的帕洛阿尔托，电子公司如雨后春笋般在市郊发展起来。史蒂夫的家地理位置很好，惠普公司以及其他一些电子公司的工程师都在这里居住。每逢周末，一些工程师就会到自家车库做些维修工作，他们对史蒂夫这个孤单、好学而又勤劳的男孩非常欣赏。有一次，一位工程师从实验室带回来一个碳晶麦克风给他玩儿。史蒂夫对这个麦克风非常着迷，并问了很多细致的问题。以后，史蒂夫就经常到他家来玩儿，工程师对这个早熟的男孩印象颇好，于是就把麦克风送给了史蒂夫。

史蒂夫从他同龄伙伴那里并没有收获什么，得到的尽是麻烦，因为他已经与他们格格不入了。多年以后，一位同学这样描述他：他是一个孤单的、爱哭的男孩。史蒂夫与这位同学曾参加过同一支游泳队，这也是他参加的为数不多的体育运动队。“如果比赛失败了，他会自己跑到一边哭泣。他和别的同学也很难相处，他就是这样一个家伙。”这位同学说。

史蒂夫小时候形成的善搞恶作剧和任性的品性很快就表现了出来。由于他爱捣乱、不服从老师的管理、不完成老师布置的家庭作业和课外作业（他认为做这些作业纯属浪费时间），学校几次勒令他退学。

在史蒂夫上小学四年级的时候，他受到一位名叫伊莫金·特迪·希尔的老师的深刻影响，这位老师也最终改变了他的人生。“她在我心目中是一位了不起的老师，”史蒂夫说，“她教四年级提高班的课程，花了1

个月的时间就了解了我的情况。她极力敦促我学习，甚至会这样说：‘我真希望你能完成这些作业，你要是能完成我就给你5美元。’就这样，希尔老师激起了我内心的学习热情。”

史蒂夫在那一年学的知识要比小学其他任何一年都多。他的老师想让他跳过五年级直接进入这个学校的初中学习，史蒂夫的父母没有同意这样做，而是提前让他进入克里滕登中学学习。但克里滕登中学并没有针对优等生做特别的安排，只是把他们和年龄大一点的学生放在一起。

与此同时，保罗·乔布斯回收欠债的工作也并不顺利。于是，他辞去了这份工作，在这个经济日益发达的半岛城市做起了房地产销售。但他那有些粗暴的个性使他不会成为成功的房地产经纪人，因为干这一行既需要有卑躬屈膝的媚态，又得富有冒险精神。就这样，史蒂夫一家的生活紧张了起来。

很快，保罗·乔布斯在与他的老本行“阔别”15年后，又重新拾起了机械师的工作。虽然这需要从最底层一步一个脚印地做起，但他的事业发展较好，很快他们家的日子就不那么紧巴巴的了。保罗在斯拜克特费兹克斯公司负责开发条形码扫描系统，这一系统用于读取产品上的条形码，在世界任何角落的超市里都能用得上。

然而，史蒂夫念的这所新学校真是不怎么样。因为克里滕登中学的条件比起史蒂夫上的小学来说差远了，甚至在培养学生的才能和特长方面还没走上正轨。当地的警察往往被请来制止学生斗殴，芒廷维尤的一些地痞流氓惹是生非的本领也让喜欢搞恶作剧的史蒂夫自叹不如。

史蒂夫心中的自由精神和超常的智力水平在学校这种混乱局面下，也毫无施展和提升的机会了。他渐渐变得郁郁寡欢，并感到深受挫折。这种情况也促使史蒂夫改变了他的想法，他决定下一年不去这

所学校上学了。那年夏天，他把这件事告诉了他的爸爸。经过长时间商量，保罗和克拉拉接受了这一现实，因为他们知道，如果不采取一定的措施，史蒂夫就会变成不良少年。他们知道是该做出选择的时候了。

“他说他实在不想去了（回那所学校上学），”保罗·乔布斯回忆道，“因此我们只好搬家。”

史蒂夫在11岁的时候，就能以足够的意志力说服他的父母搬家。他这种刚强的个性加上做事专心的品性，使他能够克服前进道路上的任何障碍，这一点在史蒂夫小时候就显现了出来。

1967年，乔布斯一家搬到加利福尼亚州的洛斯阿尔托斯，在这个地方，他们忽然发现在曼哈顿计划（Manhattan Project）实施以来，这里竟然聚集着如此多的科技工作人员。不少电子工程师和他们的家人都住在洛斯阿尔托斯及其周围的库比提诺和桑尼维尔。在那时，洛克希德作为美国国家航空航天局（NASA）一个主要的合作城市已经在崛起，并且成立了大批的电子公司，这主要是为了实现美国的宇宙飞船登月计划。电子公司需要生产、应用小型电子元器件，然而在当时的美国，对这类小型电子元器件的发明与生产完全是从零开始的。从发展历程上说，电子元器件的小型化首先得益于晶体管的发明，然后才是集成电路的发明。在这里，史蒂夫随时都能向学识渊博的科技人员请教各种问题，到处也都有一两只箱子里装着废弃不用的电子元器件，史蒂夫在放学后就可以把这些元器件拆开来看个究竟。他认为，这里和杂乱不堪的芒廷维尤相比简直就是天堂！

史蒂夫上了库比提诺中学，在那里，史蒂夫结识了比尔·费尔南德斯——一位律师的儿子。他们俩都不适合做运动员，因为他们都身材矮小、体型瘦弱，动作的协调能力也不好，但他们个性强烈而鲜明，都被同学视为不易接近之人。而对于他们两个“局外人”来说，电子元器件是最好的玩伴。他们没有一般青少年可能碰到的难题，比如同学

的排斥、体育活动的剧烈、男女生之间的矛盾冲突等等，因为他们可以在学校附近孤零零的生产车间里找寻到自己的快乐，躲在里边一玩儿就是好几个小时。他们可能已被同学们看作“古怪”之人，但在那时，费尔南德斯和史蒂夫已在工程师和科学家的包围中感受到了浓浓的科学技术氛围。

“我对史蒂夫·乔布斯印象非常深刻。”布鲁斯·考特尔回忆道，他是史蒂夫在库比提诺初中和霍姆斯特德高中的同学，两人同窗6年。考特尔在高中时就被认为是“最有希望成功的学生”，而他现在也正实现着他的梦想——成为硅谷一家最成功的高级律师事务所的合伙人。“我们一般人都习惯于稳稳当当地处理自己的事情，但史蒂夫不一样，他紧赶时间，往往用别人一半的工夫就能把整件事做得非常漂亮。”

住在费尔南德斯家街对面的是沃兹尼亚克一家。杰里·沃兹尼亚克是一家之主，他是洛克希德的一名工程师，由于费尔南德斯的父母对电子学一窍不通，杰里就成了费尔南德斯在这方面的指导专家。杰里的儿子史蒂夫·沃兹尼亚克也对电子学感兴趣，虽然他比费尔南德斯大5岁，但有时他也会参与到费尔南德斯的科学小游戏里来。

1968年，史蒂夫·乔布斯进入霍姆斯特德高中学习，此时，史蒂夫·沃兹尼亚克正是科罗拉多州立大学的一年级新生，他也想着能在学校做出点惊人之举。经过反复尝试，这位大胆的计算机高手竟然对学校的管理部门搞起了恶作剧。在学校播出一段关于美国大选的怀旧音乐后，计算机里突然一遍又一遍地传出了相当不敬的声音。很显然这是沃兹尼亚克使出的最让人吃惊的一着儿，如果让校方知道了是谁干的，这个人只能在学校里低调地再待上一年。没办法，沃兹尼亚克就这样离开了学校，他知道自己不会回来了。

虽然沃兹尼亚克在学校研究电脑或许能弄出点儿什么名堂，但他妈妈却认为他是块“呆木头”。因为他对女同学从来都不注意，只会挑战自己。

“沃兹”，他上小学时就有人这样叫他了，虽然在某些情况下会由着自己的性子来，但总的来说他还是一个很顺从的年轻人。对于他感兴趣的事情，他的注意力就会高度集中，有时会非常聚精会神，以至他妈妈要想让他注意一下别的事情，就得用一支铅笔戳一下他的脑袋。除了电子学以及与电子学相关的基础科学和数学外，很少有东西能引起沃兹的兴趣。他可以夜以继日地为一些小电器设计电路板，但对于一些他不感兴趣的科目，比如文学和社会学，他连最简单的家庭作业都懒得做。自古以来，大凡天才人物都有这样的品性：在一个领域是如此辉煌，而对其他方面则不屑一顾。在他高中结束的时候，他的英语和历史基本都不及格了。

尽管沃兹学业不怎么样，也爱搞点恶作剧，但他很快成为库比提诺及其周边最优秀的技术员，也是比尔·费尔南德斯这些小伙伴们崇拜的偶像。

在1969年的夏天，沃兹和好朋友艾伦·鲍姆用了一个月的时间为设计一台机械装置制作了各种图表和说明书，装满了整个文件夹。后来，鲍姆去了麻省理工学院，沃兹决定自己完成这项任务，他从废弃的储藏室里找寻所需要的配件，也从支持他的一些电子公司索要了一些。他说服了比尔·费尔南德斯帮他，这的确是一个好主意，因为做事有条不紊的费尔南德斯在沃兹家对面的车间里有一个精心制作的、非常适合设计工作的操作平台。

“我想设计一种能实现某种特定目标的机械装置，”沃兹后来说，“比方说打开电视，你转一下旋钮，就能对电视有调节功能。对于电脑，你按一下按钮，指示灯就会打开。”最后沃兹成功了，他设计的机械装置果真具有这样的功能。在完成这项设计后，沃兹和费尔南德斯还向《圣何塞信使报》（*San Jose Mercury News*）的记者展示了他们的产品。这个装置虽然并不是多么复杂精妙，但它比打入市场的第一台功能相同的计算机装置要早5年。

有一天，费尔南德斯邀请史蒂夫·乔布斯去看他和沃兹设计的计算机。这是沃兹和史蒂夫的第一次见面，但这次见面并没有多大的意义。因为当时沃兹18岁，已经是一个名副其实的电子学小专家了，而史蒂夫和费尔南德斯比他小5岁，是在电子学实际操作方面一无所知的小孩儿。不错，他们是喜欢摆弄各种电子元器件，但他们只是喜欢用光电线路和反射镜搞些恶作剧，而不会做出真正有价值的东西。而此时的沃兹已经能在纸上为高级计算机设计电路板了，他还经常去斯坦福直线加速器中心的图书馆想方设法查阅最前沿的资料。

史蒂夫在看完这台计算机后，对沃兹的设计能力非常佩服。以前他觉得他在电子学方面的知识是无人可比的，可如今的现实让他清醒了——“在电子学方面，沃兹是我遇见的第一个技艺比我强的人”。

史蒂夫·乔布斯很早就从费尔南德斯那里听说过沃兹，他知道沃兹是一个调皮高手。在中学时，沃兹做出的最惊人之举是让霍姆斯特德中学的校长拎着一个笨重的大包在田径场上奔跑，这个包是校长从带锁的柜橱里搜出来的，里面有嘀嗒作响的声音，校长怀疑是定时炸弹，其实里面装的只是一些砖块和一个闹钟。这件事使沃兹名声大振，同学们在少年礼堂里把这件事议论了一个晚上，当他第二天回校时，同学们都站起来大声为他欢呼。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克是两个非常相似的人。他们做事都很专心，也都很孤僻，甚至有些不合群，不爱开玩笑，也不是团队里的活跃分子。他们虽然年龄相差5岁，但对电子学同样的热爱弥补了这种差距。沃兹尼亚克对电子学有一种特别的爱好，当他想解释自己兴趣范围内的某一概念或者原理时，他的话就像奔腾的江水一样滔滔不绝。

史蒂夫·乔布斯也有这样的个性，对自己喜欢的事情抱有极大的热情。不论和什么人谈话，他都和谈话人靠得非常近，几乎贴近这个人，然后把他最新的发现接连不断地告诉这个人。他如果想同某个人

谈话，你是怎么也挡不住他的。后来，他的一位熟人这样评论他：“和史蒂夫·乔布斯谈话就像是从灭火的水龙头那里接水一样。”史蒂夫才智超群，却不苟言笑，不论是在孩童时期，还是以后成了世界级的名人，他都这样。有时人们能看见他笑，但那种真正的、毫无拘束的笑却是少之又少。

可能这就是史蒂夫和沃兹之间的不同。沃兹才智敏捷，喜欢开玩笑，这也是他工作疲劳之后放松身心的方法之一。（几年之后，沃兹在圣何塞开办了一个免费的服务活动，叫作“笑一天”，甚至现在他还向一些好朋友发送小笑话和卡通图片。）沃兹沉浸在计算机和电子学的世界里，而史蒂夫则沉浸在自己的世界里。

那时史蒂夫就知道了自己是被收养的，知道了这一点更增强了他要有所作为的愿望。沃兹和费尔南德斯设计出的机械装置第一次在他内心激起了奋斗的决心。

沃兹可能具有实际的操作技术，但史蒂夫·乔布斯却有一往无前的勇气。当他锁定目标时，任何事情都无法阻挡他。这么多年来，史蒂夫身上一直没有改变的就是他那狂放不羁的个性、富有进取心的精神和强烈的个人愿望，他希望通过自己的艰苦拼搏，能成为首屈一指的大人物和决策者。在他家搬到洛斯阿尔托斯后，史蒂夫开始了设计频率计数器的工作，这个装置用以跟踪电路中的固定电子频率。当他发现还需要其他元器件时，他就抓起电话，拨通了惠普公司的创办人兼总裁比尔·休利特（Bill Hewlett）的电话。“我只是在帕洛阿尔托的黄页上看到了他的名字。”史蒂夫解释道，“他接了电话——的确是个好人。他根本不认识我，但和我聊了差不多有20分钟，而且最后还答应给我一些元器件。另外，他还让我夏天去惠普工作，在装配线上装配频率计数器……哦，‘装配’这个词太大了，我只是负责拧个螺丝帽。这也无关紧要，能叫我去工作，我就高兴坏了。”

但随着史蒂夫的渐渐成熟，他开始意识到他的生活中除了电子学或许还应该有些其他的东西。“记得第一天在惠普公司装配线上工作回来，”他深情地回忆道，“我就眉飞色舞地把我在惠普公司的快乐和幸福告诉我的学校监管，一个叫克利斯的家伙，还告诉他在这个世界上我最喜欢的就是电子学。我还问他最喜欢的事情是什么，他看了我一眼，说道：‘性爱！’那一年夏天我了解到其他很多东西。”

在中学二三年级的时候，史蒂夫第一次接触到了大麻。同时，他也开始对一些文学作品产生浓厚的兴趣。“我第一次这么冷静，因为我认识了莎士比亚、狄兰·托马斯等古典作家。我读了梅尔维尔的作品《白鲸》，三年级时，我还上了文学创作课。”他说。

史蒂夫就这样一如既往地追求着自己的理想。当时美国社会的思想观念，已从20世纪60年代的统一、顺从，转变成了70年代的个人主义思潮。史蒂夫很快地就吸收了这种反文化传统的价值观，他对个人主义非常向往，拒绝受各种规则的约束或胁迫，甚至沉迷于迷幻般的自由世界。史蒂夫努力地实现着自己的价值观，但他并没有那种玩世不恭的嬉皮士特征。

霍姆斯特德中学虽然是一所很不起眼的学校，但由于它在战后的迅速发展，它在这个地方也小有名气。这所学校的旁边有两条高速公路，学校很有校园气息，另外它还是加利福尼亚州的一所特色学校。在1968年9月，学校开学的时候，史蒂夫·乔布斯和比尔·费尔南德斯就成了这所学校的高中一年级新生。

这一对好朋友在库比提诺中学上学时就对电子技术有着共同的爱好，但他们都感到在霍姆斯特德中学上学有一个很大的缺憾，因为他们体验不到那种在家时的科学研究氛围了。学校安排了电子学方面的课程——约翰·麦科勒姆老师教的电子模拟线路，两人都决定学习这门课程。

就这样，他们俩成了学校的“电子迷”。这个名称是硅谷中学给他们的电子兴趣小组成员起的绰号，这个名字是很有学问的。因为这个名字是和对电子学的痴迷联系在一起的，从而避免了其他同学把他们看作“书呆子”。要知道，在硅谷，热衷于电子学是很“酷”的。

早在他们进入霍姆斯特德中学前4年，沃兹就在这所学校科学系的严格管理和强化训练下取得了很大的成绩。他在电子学班里屡屡获奖，并成为数学电子学兴趣小组的组长，在科学项目比赛中他也得了奖，另外，他还负责设计了难以计数的电子线路图。而对史蒂夫来说，这些东西激不起他的热情，在这所学校学习的几年时间里，他对科学兴趣不大，而对其他东西很感兴趣。

在高中二年级结束的时候，14岁的史蒂夫开始了新的努力方向。这时，他好像对电子学失去了兴趣，因为他在芒廷维尤海豚游泳俱乐部参加的游泳训练占去了他很多时间，他还参加了水球训练。但他在这方面的兴趣非常短暂。他发现自己并不适合在这方面发展，因为“我不是做运动员的料”。史蒂夫一直在寻找能使他感兴趣、能让他全身心投入的事情。

在芒廷维尤一个名叫海尔蒂克的商店里，堆放着很多废弃不用的电子元器件，乱七八糟，到处都是。因为在美国硅谷，可以以任何借口把电子元器件扔掉，比如，颜料涂得不好，出错率太高，设计出了新的元器件。这些被扔掉的元器件往往是非常好的电子元器件，而它们时常可以在海尔蒂克商店里找到，另外，在其他的设计室和学生做科学实验的学校里也能找到一些元器件。史蒂夫在上中学时，在周末总是想办法到这些地方来做工。

当费尔南德斯给史蒂夫详细展示他和沃兹设计的计算机时，史蒂夫已在周末到海尔蒂克商店打工了，在那里，他对电子元器件产生了浓厚的兴趣，并且对于这些元器件的价格也非常熟悉，多年都不会忘

怀。费尔南德斯和沃兹的设计使他非常感兴趣，他以后就经常待在费尔南德斯家的车库里，他和沃兹之间的友谊也就这样建立起来了。

他们之间的友谊形成的部分原因还是两人都喜欢搞恶作剧。史蒂夫对于成为一个叛逆者有着强烈的愿望，可他却不愿意付诸实际行动，沃兹则不同，他能够把想法付诸实践。史蒂夫和大名鼎鼎的恶作剧高手沃兹之间的这种友谊使他在同伴中赢得了威望。

到16岁时，史蒂夫的头发就和他的两肩齐平了，在学校里，他的外表也变得越来越与众不同。在行为上，他与那些机灵的嬉皮士已相差无几了，这些嬉皮士甚至找到了如何破解电话电报公司长途电话系统的窍门，他们模拟盗用的电话线路，采用电话公司的信号拨打长途电话，就这样，他们掌握了“免费”打长途电话的技术。

这些嬉皮士中有一个声名远扬的高手，他就是约翰·德拉浦，是IT历史上的十大超级老牌黑客之一，绰号叫“嘎吱船长”。他发现“嘎吱嘎吱船长”牌的麦片盒里作为奖品的哨子能够产生2 600赫兹的音调，可以用这个哨子对着电话话筒吹声，让电话系统开启一个电话呼出的“蓝匣子”，以此侵入电话线路系统，用户就可以免费打长途电话了。史蒂夫想和他见面，见识一下他的本领，于是就跟着他。最终“嘎吱船长”答应了史蒂夫和沃兹的请求，他带着史蒂夫和沃兹这两个新手，成功地盗用了电话线路，那天晚上，他们向世界各地拨通了长途电话！史蒂夫和沃兹还决定自己设计盗打长途电话的电子装置来达到同样的效果。

盗打长途电话的方法就是运用一个称为“蓝匣子”的自制装置。沃兹在斯坦福直线加速器中心的图书馆里做了几次实验性研究，当然有几次也失败了。他提出了一个设计方案，根据这个方案设计的“蓝匣子”要比其他盗打电话高手所用的“蓝匣子”好得多。其中最大的优点就是，它不需要开关，只要是有人拨打长途电话时，这个装置就会被自动激活。这一技术上的革新让沃兹风光了好多年。

“我们简直入迷了，”史蒂夫说，“真是难以想象，仅仅是制作了这么简单的一个小匣子就能把电话打到世界各地。”当然，没有任何一个电话盗打者认为拨打这种免费电话是一种偷盗行为，实际上，唯一受损的是电话公司，而电话公司的损失在他们这些人看来是无所谓的。还有什么能比这样做更让人感觉荣耀呢?

在史蒂夫和沃兹把盗打电话的装置给他们的朋友看时，朋友们的兴趣也被激发起来。很多人都想要这么一只“蓝匣子”，他们成了地地道道的盗打电话者了。为此，他们受到了很多人的关注。

史蒂夫靠着从他父亲那里学到的说服人的本领说服了沃兹，要把他们的“蓝匣子”卖掉。史蒂夫凭借他购买电子元器件时讨价还价的本领，把第一批“蓝匣子”的现款价格提高到每只40美元。沃兹随后进入了加利福尼亚大学伯克利分校就读，他在自己的宿舍里装配“蓝匣子”，史蒂夫在自己学校里销售这些装置。在那时，每个“蓝匣子”他们收取150美元，但也允诺如果出了任何问题可以免费维修。后来由于这种装置非常走俏，他们就把价格提高到300美元，当然是卖给那些能负担得起的顾客，学生们还是按照原来的价格购买。

就这样他们挣到了不少钱，也因为这件事，史蒂夫对中学学业失去了兴趣。那时候，他认识了克里斯·安·布伦南。克里斯是史蒂夫的同学，她很喜欢电影艺术，但通常只在晚上从事一些和电影有关的活动，这样就避开了学校的检查。史蒂夫很欣赏她的这种叛逆性格，觉得很像他。很快，他们就恋爱了。下午放学后，他们通常在一起散步、喝酒、吸食大麻。“有一天，我们特意到了一块麦田，就是想吸一点迷幻药，”史蒂夫回忆道，“突然间，我感觉整个麦田在演奏巴赫的乐章，那一刻我非常兴奋，感觉自己就好像在指挥交响乐乐队演出一样。”

沃兹却没有这样的感觉。他心中的美好时光是研究艰涩深奥的电子知识。

一开始史蒂夫和沃兹设计“蓝匣子”主要是觉得好玩，但事情很快就出现了变化。电话公司采取了非常措施处理盗打电话这件事，这对史蒂夫他们来说就很危险了。有一天晚上，当史蒂夫在一家比萨饼店旁边的一个停车场推销产品时，突然感到一支枪对准了他，就好像一个骗子在敲诈偷窃高手似的。“我当时可以想很多办法逃跑，但任何一种办法都可能导致他向我开枪，我只好把‘蓝匣子’交了出去。”

史蒂夫的热情之火很快熄灭了。他很想找到其他的生财之道，寻找不到时，苦闷往往郁积心中——一个“蓝匣子”是解除不掉他这种苦闷的。

史蒂夫每个星期总要从硅谷跑到伯克利两三次，因为伯克利是嬉皮士们的世界。他很喜欢这里的氛围，在这里，他常常在湾区漫步，思索各种想法和实践的可能性，而且在这里很少能碰到硅谷的熟人。史蒂夫在伯克利的所思所想，也深深影响了他要去什么样的大学学习的决定。

史蒂夫决定要去就读的学校是位于太平洋沿岸俄勒冈州波特兰市的里德学院（Reed College），这是美国西北部一所崇尚自由思想的学校。里德学院以善于培养出类拔萃的人才而著称，同时它也是一所收费很高的私立学校。史蒂夫的父母知道这件事后非常吃惊，不仅仅是因为收费很高，还因为里德学院离他们家很远。“然而，史蒂夫说里德学院是他想去的唯一一所大学，假如他不能去那里，其他任何学校他都不去了。”史蒂夫的妈妈回忆道。就这样，倔强的史蒂夫又一次说服了他的父母。他们穷其所有，把史蒂夫送进了里德学院。

在里德学院，史蒂夫很想取得好成绩，但不是在学习方面，而是在个人能力方面。因此，他在学习上用的时间要远远少于他用在其他方面的时间。在1972年的秋天，史蒂夫决定不再吸食迷幻药，而是把兴趣转到东方哲学上来，就是想提高一下对一些东方神秘东西的认识。在那时，来自东方的思想潮流冲击着里德学院。在里德学院，从

蒂莫西·利里（Timothy Leary）、理查德·阿尔珀特（Richard Alpert）到加里·斯奈德（Gary Snyder），这些东方问题专家都受到了不少学生的推崇。

史蒂夫第一学期的成绩很糟糕，加上他那干脆利索的性格，他决定退学并要回所交的学费。然而这之后他还待在学校里，住在别的同学腾出的宿舍里，因为这些同学都去做自己喜欢的事了。里德学院确实是一所比较自由的学校，他们对这种现象并不介意，史蒂夫甚至还与校方的管理人员杰克·达德曼（Jack Dudman）成了好朋友。“史蒂夫有一个非常善于探询问题的头脑，这一点很吸引人，”达德曼回忆说，“他不会巧言令色、投机取巧，他对一些事实也不会自然而然地接受，任何东西他都想亲自查看一下。”

史蒂夫退了学，但又能住在学校，没被学校赶出去，因为这个，他成了这所学校的“名人”。在第二学年开始的时候，他继续住在里德学院。“他很精明地意识到，他能在这个学校得到很好的教育，而不用受学分的困扰，在这里谁还想要学分啊？”史蒂夫多年的好朋友丹·科特克如是说。（科特克是在里德学院求学时认识史蒂夫的。）那时的史蒂夫穷困潦倒，整日无所事事，即使是在他的朋友圈里，他也感觉自己像一个局外人。他在内心深处想着很多的事情。

“可以确切地说，史蒂夫心中总是装着他的苹果电脑。从更深层次上分析，他的成功是由于其内心怀有一种深切的不安全感，正是这种不安全感使他必须出去闯荡以证明自己存在的价值。另外，由于他从小就是被收养的孩子，他的行事方式并不被大多数人所理解。”科特克说。

1974年春天，史蒂夫回到了他父母那里。有一次偶尔翻阅《圣何塞信使报》时，他看到了阿塔里（Atari）公司的招聘广告，这个公司是在富有朝气的硅谷地区成长起来的，发展的速度之快有点出人意料。阿塔里的崛起主要得益于开发了一种叫作“乒乓”的电子游戏装

置，然后它以这种游戏迅速打开了市场。但该游戏被装置在桑尼维尔的一个小地方时，由于玩者众多，游戏线路阻塞严重，因此阿塔里公司迫切需要一个电子机械师来解决这一问题。广告上的招聘条件是此人必须是世界知名的电子机械师，公司会为他提供良好的娱乐服务和较高的薪水。史蒂夫去应聘了，让他惊奇的是，他被雇用了。

在那时，阿塔里公司正处在飞速发展的时期。阿尔·奥尔康是该公司的首席工程师，他回忆道："我们那时对阿塔里公司非常有信心，因为它发展得太快了，我们都希望能在这家公司工作。"

有一天，阿塔里公司的人事主管告诉奥尔康："一个非常奇怪的家伙来到公司，他说他不会走，除非我们雇用他。我看，我们或者把他交给警察，或者只能雇用他了。"

奥尔康回答说："把他带进来让我看看。"

史蒂夫被带了进来。"他穿着一身旧衣服，像一个嬉皮士，而且18岁就从里德学院辍学了。我真不知道为什么雇用他，他除了想做这份工作且有一点活力之外，其他什么都没有。但我正是看中了他内在的那种活力，具备这种活力就能把这份工作做好。而且他还有一种想象力，要知道，想象力的概念是'一个人内在的想象能力，并不依靠外在的东西'。他的思想很单纯，没有任何的杂质。"

"我把史蒂夫介绍给唐·兰（Don Lang），他说：'哦，不要，你把这家伙交给我干什么？他是个令人讨厌的嬉皮士。'后来我们和史蒂夫达成了协议，让他晚上过来，这样并不打扰任何人。"

史蒂夫只是在阿塔里公司做一些小事情。有一天，他去找奥尔康提出辞职，说他想去印度见识一下印度的宗教圣人。在那时，公司在德国的游戏市场出了点问题，奥尔康决定让史蒂夫在去印度之前先到德国解决一下这个问题。于是，奥尔康简单地给史蒂夫介绍了一下德

国那边的情况，就打算让这个年轻的嬉皮士起程。奥尔康让史蒂夫在两个小时内解决问题，结果他真的就在两个小时之内把问题给解决了。

在德国短暂停留后，史蒂夫光着脚、穿着破烂的衣服就到了印度。这身打扮是他自己想要的，他认为这代表着一种特别的追求和审美观。在印度，他第一次遇见那么多的穷人，他们和加利福尼亚穷困的嬉皮士不一样，因为嬉皮士们的穷困是可以选择的，而印度穷人的贫穷是命运使然，是难以改变的。在印度，史蒂夫接触到很多人和事，让他增长了不少见识。美国和印度在物质生活的舒适度方面简直是天壤之别，他以前的所思所想在当时受到了前所未有的挑战。

在印度的这次经历对史蒂夫来说真是既惊险又刺激，它完全出乎史蒂夫的预料，也是史蒂夫在繁华的硅谷中所体验不到的。但这一切并没有解开史蒂夫心中的疑问，他内心的那种欲望仍旧没有得到满足。回来后，史蒂夫决定以一种与以前不同的方式从头开始。

史蒂夫从印度回来后，几乎变了一个人，对人冷漠，沉默寡言，整天穿着橘黄色的外套，头发也剃光了。他又回到了阿塔里公司，想要做原来的工作。这个举止狂放、身着宽松外套的大男孩到大多数公司的门口一站，可能都会有人叫警察。但20世纪70年代加利福尼亚的阿塔里公司不是这样，他们只是说了句“好吧”，于是，史蒂夫又去工作了。

在史蒂夫再次回到阿塔里公司后，他感觉在东方寻求真谛的经历和充斥着电子游戏、机械制造的现实之间差距太大，让他备受折磨。他还是保留着嬉皮士风格的审美情趣，这种风格在硅谷很容易保留下来，因为这里距嬉皮士们的圣地旧金山和伯克利太近了。史蒂夫又重新和沃兹建立了联系，虽然在不知不觉中他对他们之间的关系有了新的看法，他吹嘘沃兹是技术方面的高手，而他则具有很强的经营能力。

沃兹那时已在惠普公司工作了，他充分利用了他的老朋友史蒂夫重新回到阿塔里公司工作的机会。阿塔里公司当时研发了一种叫“超级赛车”的电子游戏，“这是新一代的车轮驱动游戏，”史蒂夫解释说，“沃兹是超级赛车游戏迷，所以我就叫他晚上过来，进入产品车间，他就在那里玩儿一个晚上。后来，每当我在技术项目上遇到困难时，我就会打断他10分钟，让他过来帮我。他真是我免费请的最优秀的机械师了！”

沃兹在工作上非常卖力。他并不追求荣誉，就是想多做出点成绩，比如设计出一台计算机，开发出一套游戏软件等。而史蒂夫对所有的过程都有准确的把握，因为往往是他策划项目，他知道如何把产品转化成利润。

阿塔里公司的奠基人诺兰·布什内尔是这样评价史蒂夫·乔布斯的，他说：“当他想做某件事时，他给我的计划表都是按天和星期计划的，而不是按月或年计划，我喜欢他的这种行事风格。”

据奥尔康回忆，有一天，布什内尔找到史蒂夫与他达成了一项开发游戏的协议。布什内尔把这个游戏叫作“突破”，他把这个游戏的制作情况告诉了史蒂夫，并希望尽量少用电脑芯片。首席工程师奥尔康负责后勤服务，因为史蒂夫只能在晚上没有其他工程师在场的时候才来工作。

在这个“突破”游戏中，玩家需要不断地向一堵“砖墙”开火，突破这堵墙就算赢得了胜利。要想玩好这个游戏需要有高度集中的注意力、坚决要成功的信念以及紧迫感——所有这些史蒂夫和沃兹都具有。

“突破”的整个设计过程花费了48个小时。公司认为是史蒂夫设计了这个游戏，实际上它全部是沃兹的功劳。“史蒂夫的作用只是在沃兹搞设计的时候买些糖果和可乐。”兰迪·威金顿如是说。他还说史蒂夫

是一个很年轻的小伙子，是阿塔里公司临时雇用的，后来他到了苹果公司就职。

沃兹凭借以前的设计经验，准备用非常少的电脑芯片来完成“突破”的设计。史蒂夫把这件事告诉了奥尔康，奥尔康对这个想法大为赞赏，史蒂夫要求了1 000美元的设计奖金，奥尔康对史蒂夫说：“如果这个游戏你用少于50个芯片就能做好，我就给你1 000美元的奖金。”但史蒂夫回来对沃兹说，阿塔里公司只给了600美元，而这600美元他也只是给了沃兹一半。也就是说，沃兹做完“突破”的设计后只赚取了300美元，而史蒂夫却得到了700美元。

后来，奥尔康发现了“突破”设计中的一个问题。他说：“我们对这项设计一无所知，而且由于史蒂夫也不懂这项设计，他又不想让我们知道不是他设计的，因此，在‘突破’最终投放市场之前，我们不得不重新进行了设计。”

沃兹直到一年后才知道这件事的来龙去脉，这件事也让他和史蒂夫之间产生了难以消除的阴影。那是在一次乘飞机旅行中，沃兹发现奥尔康也在飞机上，就过去和他谈话。那时设计完“突破”已经很长时间了，沃兹当时认为，他可以承认“突破”游戏的电路是他用很少的芯片设计的了。在那次谈话中，奥尔康顺便提到他给了史蒂夫1 000美元作为完成这项设计的奖金。沃兹当时就感到他的朋友和伙伴史蒂夫欺骗了他。其中有一种说法是，沃兹得知这件事后，难过得哭了。

据史蒂夫和沃兹多年的好朋友亚历克斯·菲尔丁说，当史蒂夫读到威廉·西蒙（也是本书的合著者）创作的小说《甜苹果？酸苹果？》时，他非常气愤，就打电话向沃兹解释说：“我根本就记不清那件事了。”史蒂夫一直坚持说“记不清那件事了”或是“那件事没发生过”。

史蒂夫从阿塔里公司得到的这笔钱——先不论是多少，确实给他带来了好运，他用这笔钱买下了位于俄勒冈州的一个称为“All-One”的

农场，这个农场也是他在里德学院的同学居住过的地方。史蒂夫对于向美国北部发展有着极大的热情。他一直投身于电子工业，追逐着自己的梦想。最终他实现了自己的理想，他付出了很多，也收获了很多。他凭着自己对电子元器件价格的敏感——这得益于他在海尔蒂克做过工，销售过“蓝匣子”，以及他父亲重新创业、从事汽车销售的经历，加上沃兹那种神奇的天赋，他们获得了巨大的成功。他们之间的合作甚至在制作“蓝匣子”之前就已经开始了，他们好像还能设计出来别的东西，然后拿出来卖，但那又是什么呢?

在1975年1月，有一篇名为《大众电子学》的文章发表了，这篇文章介绍了一台阿尔泰（Altair）计算机的详细情况，这标志着人们一直争论的“个人”计算机诞生了。计算机在使用二进制编码以前，人们要采用费时的手工编码，并且需要经过多道操作转换程序，才能把信息输入计算机存储器，而这台计算机的发明预示着二进制的编码方式已获得了很大的突破，它为计算机的发展开辟了广阔的道路。当地一位富有远见的教师鲍伯·阿尔布瑞契特和他的搭档一致认为，应该号召成立一个电子俱乐部。门洛帕克是阿尔布瑞契特领导的“自由大学”运动的活动中心，该运动由《全球概览》（*Whole Earth Catalogue*）杂志社主导发起。就这样在一群拥有共同目标的热心人的发动下，一些计算机发烧友成立了家酿计算机俱乐部（Homebrew Computer Club），在俱乐部里他们可以一起分享研究成果、交流信息。俱乐部成立后，成员从最初的30人迅速扩大到100多人。

在1975年年初，由于诞生了很多个人计算机，史蒂夫·乔布斯已经开始考虑他和沃兹如何在这个新的领域获得商业利润。他必须要找到一个突破口，而他能发现这个巨大的商业前景完全得益于一个偶然的机会。



公司诞生

> 那时我明白了电子商业经营的一个真谛：你不能根据一个人的年龄和外表评判他的商业能力，最优秀的工程师是不拘一格的。
>
> ——迪克·奥尔森，1976年这样评价史蒂夫·乔布斯

史蒂夫·乔布斯内心的矛盾——既想做企业家，又想做一个虔诚的宗教信徒——在1975年表现得尤其强烈。他是一个喜欢吃素的人，有时也吃一些快餐，就像一个在佩花嬉皮士年代(注)里与世俗格格不入的叛逆分子。

史蒂夫还在阿塔里公司工作的时候就想着离开了。当时，离他很近的洛斯阿尔托斯的禅宗中心吸引了他的注意力，在那里他可以静坐冥想，领悟禅宗。在里德学院学习宗教神学的时候，史蒂夫就被它吸引住了，因为宗教神学强调经验、灵感、自我实现的内在意识，这些也是史蒂夫所认可的。对史蒂夫来说，禅宗不是一个宗教躯壳，而是能满足他内心需求的一种东西。关于他父母的很多问题也是他心中一直未能解开的疑团，因此他总是处于一种精神上很迷茫的状态，这驱使他去寻找精神的真谛。佛教讲究无欲无求，告诫人们要知足常乐。丹·科特克说："在禅宗中心有一个研习禅宗的僧人，他叫千野。史蒂

夫和我经常去拜访他，他一般都在参禅室旁边的屋子里会见我们。去了之后，我们就坐在一起喝茶、聊天。”

对于一个不愿受约束、很难接受监督审查的人，对于一个极力想搞清楚这个近似疯狂世界的本来面目，同时又想解决自己长期无法求解的疑问的人，佛理有着巨大的吸引力。它能够指引人们自觉地信奉宗教思想，这对于一个总是盲目自大的年轻人来说是非常关键的。有了这种信仰，史蒂夫就不需要其他理念了，这对于这个基本上没有接受过正规大学教育的年轻人来说是很重要的。佛法还是神秘莫测的，而且往往对人生大事有启示和指引作用，禅宗公案，比如“经历就是财富”，也深刻地影响着史蒂夫对人生真谛的探索。自那以后，史蒂夫更加沉迷于佛理，而千野也成了他的“精神导师”。

然而在那时，史蒂夫还想成为一名企业家，一名拥有自己产业的企业家。

由于太年轻，经验又太少，史蒂夫不知道自己能做什么，不能做什么，他只是拥有满腔的热情，不明白为什么有些事情是不可行的。因此，他愿意尝试做那些精明人士认为不能成功的事情。他有着坚强的个性，因此很容易就能超过自己设定的目标，但由于缺乏社会经验，他有时对面前隐藏的危险浑然不觉。

史蒂夫和沃兹都愿意尝试不可能的或根本就无法实现的目标，这是他们的共同特征之一。沃兹喜欢把一件事情做得更好。很多人对他能用那么少的部件、那么高超的技术进行设计工作难以置信。沃兹通常会去参加家酿计算机俱乐部每两个星期举行一次的聚会，在聚会时他会提出自己的想法，或者受不同意见的启发而提出新的想法，然后他就兴奋地勾画出新的示意图，这样在第二天的会议上他就能站起来发表自己的观点了。

在1975年的秋天，沃兹就自豪地展示了一种新电路板的几张设计图纸，而到了第二年年底，他就把第二个电路板设计出来了，这两个电路板都是用来驱动颜色显示的。史蒂夫知道后非常高兴。可能这是他一直想得到的，也可能他借助于这一产品就能在生意场上打下一片天地。当然，在家酿计算机俱乐部那种富于创新的氛围里，沃兹也是相当有精力的实干家。当别的俱乐部成员开始创建个人电脑产业的时候，沃兹那笨重的“面板”(注)却很少能引起别人的注意力。

史蒂夫对这方面的情况了如指掌，他相信他的朋友沃兹在电子学方面的真本领。他告诉沃兹，他要把这项技术变成电子企业。沃兹同意由他设计电路板图纸，而让电脑发烧友购买图纸，然后按照图纸说明，用各种电子元器件装配成计算机。同时，沃兹依旧在惠普公司工作，而史蒂夫也还是在阿塔里公司工作。

在史蒂夫和沃兹卖“蓝匣子”的时候，一些电脑发烧友就已经领先他们一步，开始销售电路板了。史蒂夫和沃兹也想改变自己的形象，接受一种更刺激的挑战。沃兹的头脑里想的是电路设计，而史蒂夫，这位电子市场的弄潮儿，想的却是给自己的品牌计算机起一个他们两个人都喜欢的名字。由于史蒂夫非常喜欢流行歌曲，他也常与铁哥们儿一起去俄勒冈州的苹果农场。史蒂夫还很喜欢吃苹果，另外，“苹果”在电话本的排列顺序中也位于“阿塔里”之前，于是他就打起了“苹果”的主意。最终，在向报社提交合作书并公布发行时，他们给自己的品牌起了个既文雅又不咄咄逼人，也不严肃呆板的名字——苹果计算机。（但是他们后来还是因为这个名字与甲壳虫乐队斗了很长时间，在苹果iPod这一品牌出现后，这一争斗更加激烈了，苹果音乐品牌也占去了音乐界的半壁江山。(注))

沃兹很赞同“苹果”这一名称，但他仍对和史蒂夫的合作关系表示怀疑。史蒂夫·乔布斯则非常坚定，他不得不经常给他的伙伴打气、鼓劲。沃兹并不想放弃白天的工作，而他的父母也怀疑他们的儿子能否

和史蒂夫搞好合作，更别说一起办公司了。沃兹的父亲杰里·沃兹尼亚克实在不能理解为什么他的儿子要与这个“没有做过任何事情”的家伙“五五分成”。沃兹的妻子艾利斯——她不到25岁就嫁给了沃兹——也厌烦了沃兹把他们的房间变成备用电子元器件仓库的做法。

在1976年4月1日愚人节这一天，沃兹终于答应合作了，他签了长达10页的合作书并把它交给了史蒂夫。合作书上写着，史蒂夫和沃兹占有相等的股份，还有10%的股份属于罗恩·韦恩。韦恩是史蒂夫在阿塔里公司的好友，他答应帮助史蒂夫和沃兹。但是他们，甚至包括史蒂夫，都没有认识到这是个宏伟计划的开始。他们当时也没有世界性的发展眼光，只是希望能建造一个电路板生产线，每个电路板的生产成本为25美元，然后将其以50美元卖出。他们的产业模式只是开发沃兹的电路设计模型，然后生产出电路板投放到市场，在这个产业运营链中，他们希望不要亏本。

然而，史蒂夫和沃兹并不是没有展望过他们的商业前景。他们把他们的第一批产品叫作“苹果I”，很明显，史蒂夫和沃兹希望他们的“苹果”源源不断地“从树上掉下来”。

不论何时，对大多数开始创业的公司来说，最大的挑战都是在资金方面，史蒂夫和沃兹的公司也不例外。他们两个人筹集的资金加起来也就1 000美元。沃兹把他心爱的惠普65可编程计算器卖了，筹得500美元，史蒂夫把他的大众汽车卖了500美元，所以，两项资金加在一起也是少得可怜。在4月的一个星期四，当他们把电路设计图纸拿到家酿计算机俱乐部时，他们的暗淡前景也没有任何改善的迹象。当时，沃兹站起来展示自己的电路板，解说它的特征，但并没有引起多少人的关注。

然而后来，情况突然发生了转机，这为以后的事业发展打下了坚实的基础。正如史蒂夫·乔布斯后来所说：“有一家最早经营计算机的店主告诉我们，只要我们能够生产出电路板来，给他送货，他就能销

售我们的产品。听他这么一说我们才明白，顾客喜欢购买的都是装配好的电路板，这也说明这种电路板的市场前景将是十分巨大的。”随后，这宗生意更是出人意料的好，因为同史蒂夫谈生意的竟然是保罗·特雷尔，他经营的店铺后来成为美国第一家计算机零售连锁店，也就是彼特商店（Byte Shops）。史蒂夫是在家酿计算机俱乐部认识他的，他总是避着史蒂夫，后来他说：“任何人都会说，史蒂夫是一个咄咄逼人的合作者。”

彼特商店需要电子产品。特雷尔在家酿计算机俱乐部会议上看到了史蒂夫公司的产品展示后，要与史蒂夫建立商业联系。第二天，史蒂夫就衣衫不整地来到了彼特商店，想看看这家商店对他们的产品有多大的兴趣。他们的反应让史蒂夫极其震惊，特雷尔竟然答应将以每台500美元的价格购买他们的50台计算机，总金额是2.5万美元！

“那是我们公司成长历史上最大的一次事件，”沃兹说，“在以后的发展中，公司再也没有出现过如此重大、如此出人意料的事件。”这就是生意！

在生产计算机之前，要购买元器件，而在购买元器件之前，必须要筹措到足够的资金或者至少是银行贷款。史蒂夫把产品订单揣在口袋里，不知疲倦地跑遍了整个硅谷，以寻求资金支持。在经历了多次拒绝后，史蒂夫来到一家比较大的产品公司——基鲁夫电子公司（Kierulff Electronics）。鲍伯·牛顿是基鲁夫公司的经理，他回忆说：“史蒂夫是一个富有冒险精神的小伙子，但仍显得羽翼未丰。”不过史蒂夫那种积极进取的精神给他留下了深刻的印象，他说他会和特雷尔一起检查确认这份订单的真实性。

对于那些做事远没有史蒂夫有决心的人可能会说“好吧，我过几天再给你打电话”，然后就离开了，但史蒂夫没有这样做，他没有离开，而是一直等到牛顿给特雷尔打了电话。特雷尔当时正在参加电子行业的会议，但最后牛顿还是给他打通了，他得到的确认消息是，这个坐

在他办公桌旁边的瘦小的年轻人确实有一份价值2.5万美元的订单。打完电话，牛顿就放心了，然后他就允许史蒂夫赊欠一大笔货款，购买了基鲁夫公司2万美元的电子产品，但还款期限只有30天。很显然，史蒂夫面临两种选择，一是向彼特商店交付计算机成品，然后用交易货款偿还在基鲁夫公司购买元器件的费用；二是在一个月内想出其他办法偿还货款。可能是因为史蒂夫当时太鲁莽而没有意识到风险，或者因为他对不能按时偿还货款毫不在意，总之，史蒂夫接受了条件。

可能当时在计算机领域对高科技领悟最深的要数迪克·奥尔森，他的公司采用“填塞”的方法（指把电子元器件组合在一起）装配电路板。有一天，史蒂夫·乔布斯穿着他那破旧不堪的牛仔服来找奥尔森，提出要以赊账的方式要求奥尔森的公司为他装配电路板。奥尔森没有答应他的要求，后来奥尔森评论说：“那时我明白了电子商业经营的一个真谛：你不能根据一个人的年龄和外表评判他的商业能力，最优秀的工程师是不拘一格的。”

在那之后不久，史蒂夫就拿着12块电路板——这占到特雷尔所订货物总量的1/4——来到帕洛阿尔托的彼特商店。特雷尔看到这些电路板很不高兴，因为他认为他订的货物是计算机，而不仅仅是电路板。而史蒂夫交付的电路板只是纯粹的电路板，没有机箱、电源、键盘，也没有显示器。因为史蒂夫和沃兹认为，一个完全装配好的电路板就是一台“计算机”了。

尽管双方有误会发生，但这些电路板仍可以作为商品卖给客户。特雷尔接受了这些电路板，并开了一张6 000美元的支票。也就是说，这一次合作使史蒂夫他们赚了3 000美元。

到了年底，史蒂夫和沃兹的计算机公司生产了大约150台苹果I，也就是说他们总共收入将近10万美元。这样，沃兹在苹果公司的收入和他白天在惠普公司上班所获得的收入就差不多了。然而，沃兹仍然没想离开惠普公司，因为在那里他可以获得比较稳定的工资收入。

在1976年秋季的时候，史蒂夫·乔布斯总是想尽一切办法做成计算机硬件生意，招徕零售买主。他也寻找投资者和可信任之人帮助他们扩大公司的规模。史蒂夫中学时的女朋友克里斯·安也来到了这里。她和史蒂夫都笃信禅宗，他们在佛寺的参禅室里偶尔还能碰到加利福尼亚州的州长杰里·布朗（Jerry Brown），他也是信仰佛教的人。

在那时，苹果Ⅰ在彼特商店已经不是很畅销了，保罗·特雷尔已经不想从史蒂夫那里进货了。但这也阻挡不住史蒂夫，因为计算机行业的其他竞争对手都在迅速发展，史蒂夫决定要赶超他们。沃兹的妻子虽然还是牢骚满腹，但沃兹想办法在自家厨房里找到了设计空间，并最终在厨房里设计出了苹果II。在设计过程中，沃兹想到了一个好办法，就是把彩色信号传输到显示器里，这样就可以提供充分的扩展插槽空间。很显然，利用扩展插槽，用户可以通过插卡来增加机器的功能。这是一个极其精妙的创新，但在当时并不是一般人能想到的。把插卡应用于计算机可以增加计算机的实用价值，也可以为很多公司节约大量资金，因此，可以说，在继苹果Ⅱ的成功研发后，扩展插槽和插卡在计算机中的应用，给计算机研发机构提供了开发新产品的重大机会。

沃兹和史蒂夫在计算机的操作系统上也做出了重大改进。他们的竞争对手阿塔里公司的计算机采用了BASIC编程语言，它是由哈佛大学的辍学学生比尔·盖茨和他的合作伙伴保罗·艾伦开发的。比尔·盖茨把装载BASIC编程语言的计算机以每台500美元的价格卖给计算机生产商，这一价格也是生产商们不得不接受的。史蒂夫和沃兹决定开发自己的编程语言系统，它可以免费提供给用户，并应用在电路板的芯片上。他们的想法就是让用户不用在每次开机后首先加载操作系统，因为这样会浪费时间，苹果Ⅱ可以在开机时自动加载操作系统，这样对于水平不高的用户来说更容易操作，这一设计更加人性化。这使得苹果计算机成为新一代电脑程序员的新宠，因为只要打开计算机，这些电脑程序员就能编写程序。后来微软公司也开发了自动加载的BASIC语

言操作系统，但在IBM公司的个人电脑出现以前，苹果Ⅱ一直是西雅图的计算机公司赢利最多的计算机操作平台。

史蒂夫在新一代计算机中决定要采纳的另一项重大创新就是，在计算机中不安装风扇。但这一创新并没有造出多大的声势，因为这种提法相当激进。别的人可能也认为这种想法实在是荒唐，史蒂夫却不以为然。

由于史蒂夫整天研习禅宗，而且还善于冥思苦想，所以他对自己的想法很有信心。他发现计算机中的风扇往往会让人心神不宁，于是他的直觉告诉他，用户愿意购买的绝对不是那种放在桌子上发出烦人噪声的计算机。

计算机中的大部分热量是由电源产生的。这说明，如果没有一种与众不同的电源，不安装风扇是不可能的。但问题的症结恰恰是：在任何地方也找不到这种替代电源。这并没有让史蒂夫退缩。他还是在寻找能够为他设计这种电源的人。

这个人终于让史蒂夫找到了，他就是罗德·霍尔特——一个40岁左右、整天吸烟的人，他从阿塔里公司辞职了。即使他们当时根本没什么钱，但史蒂夫还是向他保证："我们可以每天给你200美元，绝对没问题。"就这样，史蒂夫没有被现实的失败所吓倒，他凭着自己的勇气和干劲一直在努力把苹果Ⅱ推向辉煌。

"他总是引导着我工作。"霍尔特说。不论白天、晚上，还是周末，霍尔特一直在努力工作。他还放弃了爱好的摩托车比赛，现在他要做的就是一个星期接着一个星期地为史蒂夫·乔布斯设计新电源。霍尔特开创了一种新的电源设计方向，改变了原先的线形设计，因为原先设计出的电源既笨重又容易发热，而且所用的技术也已经有50多年的历史了。最终霍尔特设计出了一种非常复杂的转换电源，但它重量比较轻，体积也不大，而且容易冷却。这项设计大大缩小了电脑机箱

的体积，比较符合史蒂夫·乔布斯所要求的不安装风扇的目标，也突破性地创新了计算机电源的输入方式。

10月份，Commodore公司的两个人来到史蒂夫的苹果电脑生产车库（在那时，苹果电脑的生产车间已经搬到了这里），想要购买他们的计算机公司。当时Commodore公司已经购买了一家计算机公司，这家公司所用的芯片和苹果II的MOS 6502芯片相同，Commodore公司还想继续扩大规模。史蒂夫认为这项交易值得考虑，于是，他开出了价码：公司以10万美元出售；拥有Commodore公司的一部分股份；付给他和沃兹年薪3.6万美元。这笔交易最后没有达成，但你们可能都会想，假如Commodore公司答应了史蒂夫的条件，让他和沃兹成为他们的职员，那么史蒂夫和沃兹在他们以后的日子里还会做些什么呢?

到1976年的夏天时，沃兹设计的苹果Ⅱ已经取得了突破性进展。由于当时他们受到了苹果Ⅰ的鼓舞，还因为他们这家刚刚成立的公司已经有了一部分资金，他们急切地想把自己的产品展示给全世界。那一天正好是美国劳动节，也是周末，史蒂夫和沃兹飞往亚特兰大参加在那里举行的首届个人电脑节。他们随身携带了苹果II的设计模型，还带了一个盒式接口卡（磁盘的原始形态）用以存储数据，但并没有取得很好的效果。对史蒂夫和沃兹来说，这次电脑节让他们丢了脸。

他们带着失落感又飞往了费城。在飞机上，除了史蒂夫和沃兹以外，还有一些来自美国西海岸公司的计算机研发人员。这些人中最引人注目的是来自伯克利处理器技术中心的人员，他们都携带着“所罗门”电脑，这种电脑外面是光滑的金属机箱，键盘是内嵌式的。“所罗门”电脑是第一代个人新式电脑，它的各个部件完整齐全，装配完美，接通电源和显示器的操作也相当简单，并且由于它使用的是阿尔泰计算机的微处理器，因此它基本上与以前型号的计算机程序兼容。相比较而言，史蒂夫和沃兹从库比提诺带来的苹果Ⅱ模型造型粗陋，有点儿像“烟盒”形状，显得有些不伦不类。

计算机展销会在费城这个大西洋沿岸城市召开了，那时大西洋沿岸还没有星罗棋布的别墅区。在展销会大厅里人们谈论的都是爱德华·罗伯茨(注)和他的公司MITS。这位阿尔泰计算机的创始人当时正在到处寻找购买他企业的大公司，一时间关于这方面的传闻不断。罗伯茨由于担心计算机产业会出现激烈的竞争局面，所以想着退出这个行业，但他相当精明，他知道他打造的计算机产业可以卖很大一笔钱。当时几家比较出名的计算机零售业主都瞄准了个人计算机市场，比如像Tandy公司和它的连锁店无线电音响城（Radio Shack），还有Commodore公司，它在20世纪70年代初期就以利用价格低廉的德州仪器公司的芯片积极开拓计算器市场而出名。罗伯茨就想寻找这样的大买主。

罗伯茨想通过出售自己的计算机产业赚取一笔大钱，有不少计算机爱好者和工程师也想接收这份产业。当时阿尔泰个人电脑仍然是这一领域的佼佼者，但在1976年秋，计算机销售业的崛起预示着计算机市场将会是一个很大的市场，而竞争也会更加激烈。

那次展销会展示了不少新型的计算机，所以也不知道到底谁会赢得“头彩”。但对于史蒂夫来说，当他身处展销会大厅里时，他也明白了一些东西。首先，新型的苹果电脑必须有齐备的、完美的部件，以满足越来越多的计算机用户的需求。这是彼特商店的老板特雷尔给史蒂夫的忠告，但只有他亲自看到第二代计算机时，他才明白这些忠告的真正含义，他也不得不相信这些话。比方说，键盘对于计算机信息的输入和程序的设计来说是必不可少的，有几种新型计算机都有键盘，因此，史蒂夫意识到，要想使新型苹果机更富有竞争力，也得配备键盘。

在展销会上，对于史蒂夫他们来说，还有一个提升苹果电脑形象的问题。苹果电脑在展销会上只是设了一个简单的展示台，展示台最前面放着一张轻便的小桌子，上面铺着黄色的窗帘布，侧边还设了一

张更小的桌子。在桌子上放着薄薄的宣传单，上面载有《电脑爱好者》杂志关于苹果电脑的介绍文章，另外还有简单印制的名片。这样的布局根本引不起参观者的兴趣。还有穿着敞领衬衫、头发蓬乱、满脸胡须、引人注目的史蒂夫、沃兹和科特克（他是专门过来帮忙的）。所有这些使得他们的展示台没有多少吸引力。再看一下其他公司，MITS和刚刚成立的IMSAI公司（20世纪70年代与阿泰尔公司齐名的计算机公司）以及处理器技术中心都设了规模很大的展示台。他们的这些展示台熠熠闪光，让人眼花缭乱，还有他们大张旗鼓的宣传——他们有穿着“迷你”超短裙不时登台展示的妙龄女郎，有3个专业的市场宣传员，还有衣着考究、温文尔雅的电子工程师。苹果电脑就这样被晾在了一边，仅有的几个对苹果电脑感兴趣的人也想离开，因为在另一边，这次展销会的大型电脑公司已成为展示大厅里的亮点。没有一个有经济实力的中间商光顾苹果电脑。这个最不同寻常的计算机公司，这个在硅谷“心脏”成长起来的公司，却在这次电子产品展销会上默默无闻，人们对它视而不见。

史蒂夫和沃兹最初设计的电路板（他们称为“苹果Ⅰ电脑”）甚至没有机箱、电源、显示器和键盘，装配好后每台价格是250美元左右。在这种情况下，史蒂夫和沃兹这两个初出茅庐的新手要想有所成就，可谓是困难重重。不过，史蒂夫一直怀着雄心壮志在创造着利于他发展的各种条件，他知道还必须开拓另一条资金来源。他清楚地知道，要想为苹果Ⅱ开拓广阔的市场，就必须要有雄厚的资金，而且，还需要有维护客户关系和进行广告宣传方面的专业人士，史蒂夫和沃兹在以前从来没有得到这样的专业人士的帮助。

当史蒂夫离开个人电脑展销会时，他明白了要想使沃兹设计的电脑获得成功，他必须开拓一条计算机商业经营的新通道。

史蒂夫·乔布斯后来在谈到他从展销会上回来并让沃兹设计苹果Ⅱ电脑时说：“苹果Ⅱ真正飞跃性的发展就是它变成了一台成品计算机，

而不再是简单部件的组合了。苹果Ⅱ是完整装配的，有自己的机箱、键盘，买回来后，你坐下来就能使用。这真是苹果Ⅱ的一大突破，因为它看上去像一件产品了。你也没有必要收集苹果Ⅱ的硬件，因为它已经是一件完美的产品了。”

1976年年末，史蒂夫·乔布斯既要把苹果Ⅱ推向市场，又得继续扩建自己的公司，压力明显增大。他知道自己在一些方面的能力有限，所以必须到各地网罗精英人士加盟他的公司。史蒂夫有着商人对待自己商品那样的热情，有着福音传道者宣讲福音那样的激情，有着狂热分子为实现目标而一往无前的毅力，还有着一个穷困的孩子想要获得成功的决心与意志。正是由于史蒂夫这种混杂的个性特征，才一方面使苹果电脑获得了巨大的成功，另一方面让他树立了很多对手和敌人。

一个无法回答的问题是，人们的购买欲望来自哪里呢？这也是史蒂夫急切想寻找到的答案。1976年秋，英特尔半导体公司采纳了一个引人注目的广告策略：在广告宣传上，英特尔放弃了以前对产品直接宣传的方式，而是依靠电脑的替代形象——比如用扑克牌、汉堡包、赛车来达到宣传效果。史蒂夫·乔布斯立即就被这种形象而简单的宣传方式吸引住了。这种广告宣传方式对以后史蒂夫的电脑广告宣传理念产生了很大的影响。史蒂夫打电话给英特尔公司的市场部，想要和创造这一广告理念的里吉斯·麦金纳公司取得联系。

史蒂夫打电话给麦金纳公司，要求和麦金纳通电话，但麦金纳没有接他的电话，而是让负责新客户业务的弗兰克·伯奇接了史蒂夫的电话。弗兰克很有礼貌地听了史蒂夫对他公司的描述，然后他就竭力解释为什么麦金纳公司不愿意为史蒂夫的公司代理广告业务。

虽然没有说服伯奇，但在以后的几个星期里，史蒂夫每天都要给他打电话，并要求伯奇到他们的公司亲眼看看苹果产品。最后，史蒂夫采取了软磨硬泡的策略。伯奇当时是这样描述史蒂夫的：

“我开车去车库的路上一直在想：‘我的上帝啊，这个疯狂的家伙到底想怎么样啊？难道真像他说的，我与这个讨厌的家伙简单地见上一面，回来后我们的公司就会和他做生意并因此获得很大的利润吗？’”

“在和他谈了两分钟的时候我想起身走人。大约在谈到第三分钟的时候，我突然意识到，这个家伙是一个非常精明的年轻人，他说话头头是道，说的大部分我都能理解。”

然而，麦金纳公司还是拒绝和史蒂夫合作，但他的决心却很大，他一天三四次地打电话给麦金纳的办公室。麦金纳的秘书可能是因为接史蒂夫的电话接得厌烦了，她实在不愿意再让这个“讨厌”的年轻人打扰自己，于是就迫使她的老板接了电话。而麦金纳接了史蒂夫的电话后，竟然被史蒂夫说服了，答应让史蒂夫来见他。

史蒂夫和沃兹两个人都来了。在谈话中，史蒂夫提到了沃兹在《电脑爱好者》杂志上撰写的一篇文章，于是，麦金纳提出要看一下这篇文章的草稿，而不看有关技术方面的材料。然而，沃兹却非常生气地脱口而出：“我不能让任何搞客户关系的人碰我的东西！”这让麦金纳大为不悦，他要把史蒂夫和沃兹赶出去。史蒂夫缓和了当时紧张的局面，他要麦金纳相信，他们的公司确实是一家很有发展前途的公司，生产的电子产品也是一流的，希望麦金纳公司能跟他们合作。麦金纳还是不大同意，史蒂夫就使出他惯常使用的“死缠”战术，赖在麦金纳的办公室里不走，直到最后麦金纳答应和他们的公司合作。

史蒂夫竭力地说服里吉斯·麦金纳与他合作，实际上，麦金纳公司与史蒂夫的这项合作让双方都获益很多。

里吉斯·麦金纳从一开始就很明白，苹果公司要把它的产品全面推广出去，而不仅仅局限在电脑爱好者的市场。而要做到这一点，就需要在相当宽广的领域里做广告。麦金纳公司想要让全美国都注意这个

设在车库里的计算机公司，就得在媒体上大做广告。那么在哪里做广告能达到这样的效果呢？里吉斯心中自有妙计。他发现购买电脑的顾客一般都是男性，所以登载广告应该选择以男性为读者对象的杂志，于是，他选中了《花花公子》杂志。

苹果电脑有了一个非常优秀的广告代理公司，还选择了一份相当恰当的杂志登载广告，现在就剩下一个问题了：公司并没有足够的钱在《花花公子》上登载广告。

钱对于要在硅谷发展的公司来说，意义非同寻常。可能在硅谷发展的“成功簿”上也有不少例子是因为选择的机遇合适、地点恰当而成功了，但运营资本却是公司发展不可或缺的。在硅谷你可能会接触到一些白手起家的人，不过他们毕竟是与众不同的少数，他们所使用的是风险资金，在创业过程中，可能会遇到很大的困难。麦金纳建议史蒂夫同他们公司董事会的董事唐·瓦伦丁先生谈一谈，这个人也是阿塔里公司的董事。

于是，史蒂夫打电话给瓦伦丁，请他到苹果电脑公司实地考察一下。瓦伦丁是一位卡车司机的儿子，以前当过海军，是一位靠自我奋斗起家的人，他成功地领导了两家公司的市场部，一开始是美国快捷公司（Fairchild），后来是美国国家半导体公司（National Semiconductor）。在20世纪70年代初，他辞掉了工作，不再为别人打工，而是自己创办了一家投资公司。瓦伦丁在硅谷圈里名声显赫，他是一个做事非常实际的人，对电子业界的运营也非常了解，任何欺骗行为都瞒不了他。他也清楚地认识到一些刚刚起步的电子公司正在改写电子世界的历史。

瓦伦丁开着一辆奔驰车来到了苹果公司。他显得相当气派，穿着相当讲究。瓦伦丁来到史蒂夫家，看到史蒂夫和沃兹这两个“电脑专家”衣冠不整的样子，就觉得他们并不像商业精英。史蒂夫请他参观了他们设计的最新电脑产品，并与他谈了他们公司一年销售几千台计算

机的计划，在这之后，瓦伦丁告诉他们："你们两个人谁都不懂得市场营销，对未来的市场规模也没有一个明确的概念，这样就无法开拓更广阔的市场。"瓦伦丁答应和史蒂夫协商投资事宜，不过苹果公司必须得雇用一个开发市场方面的专家。由于史蒂夫性格直率，当时就让瓦伦丁推荐这方面的人才，然而，瓦伦丁没有说。在这之后，史蒂夫就坚持不懈地每天给瓦伦丁打三四遍电话，后来这个投资专家"啪"的一声打开了他的旋转式名片架。瓦伦丁给史蒂夫推荐了3个人：其中一个是迈克·马库拉。（从史蒂夫那里，瓦伦丁吸取了不要轻易答应某个公司要求的教训，但后来他遇到同样奇怪的两个人时，也就是思科系统公司的创始人，他也答应了为他们筹集资金创办公司。）

史蒂夫马上打电话给马库拉，当时他正过着悠闲的生活。在20世纪70年代初期，当英特尔还是家小公司的时候，马库拉就从英特尔其他雇员那里获取了优先购股权，另外还有不少他自己赚得的股权。后来英特尔上市后，那些股票使马库拉"一夜暴富"。他现在正在寻找着这样的投机机会，但由于他已经有两个孩子了，家也安在了库比提诺和塔霍湖附近，他的钱也够用了，所以生活过得优哉游哉。尽管如此，他还是答应了去史蒂夫位于库比提诺的车库。

当马库拉到来时，史蒂夫和沃兹发现他是一个身材矮小、非常瘦弱的人——他在中学时代是体操运动员。他性格静默，做事谨慎，喜欢弹吉他。他鼻梁上架着金丝眼镜，手上戴着一块价格昂贵的金表，从外表看，他很像一个缺乏自信心的人。像史蒂夫和沃兹一样，他也是个孤寂的人。

但马库拉和史蒂夫、沃兹有一个很大的不同：马库拉知道微型处理器可能会给全世界的计算机带来革命性的变化。马库拉知道，新一代的计算机使用的是微型处理器，它和那些只能够显示时间或者存储少量信息的老一代计算机相比更让人"激动不已"，他预计人们研发出这种新型计算机只不过是时间问题。另外，马库拉曾经在一家电子产

品销往世界各地的公司工作过，因此，他知道一种新产品的出现会给世界带来什么样的轰动效应。当史蒂夫和沃兹向他展示他们新设计的电脑产品，并向他作演示时，马库拉忘记了史蒂夫是多么的不起眼，忘记了苹果公司的“总部”是多么的寒酸，也忘记了不想与他们合作的种种理由。马库拉决定留下来帮助他们，给他们起草商业发展规划，指导他们从一个新的起点开始创业。沃兹对雇用这么一个人来苹果公司颇为警惕，史蒂夫则认为他需要这个人的帮助，马库拉能实现自己在个人电脑展销会上想要达成的目标。而马库拉认为，他能够和这个静默、从容、不装腔作势的伙伴合作。

史蒂夫·乔布斯向马库拉描绘了他们公司的发展前景，使他相信他们公司通过出售计算机就能改变全世界的家庭和办公室。马库拉认为，他们的目标能够实现。在那以后，他经常到车库这边来。经过一段时间的培训，马库拉开始对开发软件感兴趣了，很快他就成了一个高水平的业余电脑程序迷。对于苹果公司的很多事情，马库拉都与史蒂夫、沃兹详尽地商议，另外还有罗德·霍尔特，他是电力工程师，他觉得苹果公司是个值得留下来发展的公司。（罗恩·韦恩是史蒂夫以前的合作伙伴，他离开已经很长时间了。“史蒂夫·乔布斯绝对是一个工作狂人，”他说，“我和他合作感觉筋疲力尽。”他从来没有后悔离开苹果公司。“我根据当时的情况做出了最恰当的选择。”到1999年的时候，罗恩·韦恩还住在亚利桑那州的图森市，从事技术方面的工作。）很快，马库拉就请他们相信，苹果公司会在不到5年的时间内跻身《财富》500强，并说，时间将会证明他是正确的。

马库拉对苹果公司的发展非常自信。他开始给史蒂夫·乔布斯提供一些商业运营建议，自己起草大部分的项目经营规划，他成了苹果公司初期最主要的投资者。他一开始提供的赞助资金是9.1万美元的现金，然后又以自己的名义向银行贷了25万美元，这样马库拉、史蒂夫、沃兹三人拥有了对苹果公司相等的所有权，另外10%的公司所有权归霍尔特，因为他是苹果公司的工程师。

1977年1月3日，他们3个苹果公司的创始人聚集在马库拉家的游泳池旁边，在那里马库拉和史蒂夫、沃兹一起讨论了公司发展的一些事情，最后他们签署了一份文件，这份文件规定要把苹果电脑公司转变成一家股份公司。马库拉还坚持在文件中写明要史蒂夫和沃兹成为苹果公司全职的雇员，于是沃兹不得不忍痛离开惠普公司，失去了稳定的工资保障。他们没有讨论更改他们公司的电脑名称，因为“苹果”已经相当有名气了，用不着改用其他的名字。

马库拉把苹果公司介绍给美国国家半导体公司的行政主管迈克·斯科特，希望他能成为苹果公司的总裁。和给人以相当亲切感的马库拉不同，斯科特性格刚硬，是一个很精明的人，他凭着自己的勇气和决心获得了事业上的成功，他和史蒂夫是截然不同的两种人。史蒂夫并不喜欢斯科特，他认为斯科特也就是有几年管理方面的经验而已。

虽然这样，斯科特还是被苹果公司聘为总裁，但因为公司已经有了一个“迈克”（迈克·马库拉），所以他给自己起了一个昵称——斯科蒂，他和比尔·费尔南德斯、兰迪·威金顿、克里斯·斯皮诺莎和罗德·霍尔特一起成为苹果公司“同一战壕里”的“战友”。总裁的薪水是每年20001美元。这比其他3个合伙人的年薪要多1美元，但公司的决策权还是归沃兹、史蒂夫和马库拉，斯科蒂对此很明白。

在苹果公司里，史蒂夫和斯科蒂经常为一些事情争吵，有些是大事，有些则是鸡毛蒜皮的小事，比如进货合同应该由谁来签字，员工的办公室应该怎样安排，甚至工作台应该涂什么样的颜色等等。他们俩有时还为公司成员的排名顺序发生争执。史蒂夫害怕自己在公司中被排在沃兹之后，也就是说他不想让沃兹排在第一位，而他排在第二位。他非常希望坐公司的“第一把交椅”。（最终史蒂夫赢了，但那也是在他做了一笔大买卖，并且斯科蒂被解雇了以后。）

有一次，斯科蒂邀请史蒂夫到一个停车场散步，这里也是公司做出重大决定的地方。但这次谈话不是关于公司的重大决定，而是斯科

蒂向史蒂夫提出了一个很敏感的问题，那就是关于史蒂夫的身体散发出的异味。因为史蒂夫比较喜欢吃水果，他认为自己常吃水果，所以用不着经常洗澡，这就导致了公司办公室的员工在工作时都不愿意和史蒂夫靠得很近。

当苹果公司作为一家股份公司开始呈现出勃勃生机的时候，史蒂夫和沃兹却在公司的发展问题上出现了意见分歧。沃兹希望他们的电脑应该设计得更加完美，而史蒂夫则显得有点儿不耐烦了。他不明白为什么他想要达成的目标总要花费那么长的时间。尤其在开发软件上，史蒂夫更着急，他对软件开发了解得很少，甚至不知道如何搜索计算机程序中的代码或无法发现例行程序上的瑕疵。更糟糕的是，苹果公司全部的程序员是两个甚至比史蒂夫还年轻的小伙子。

兰迪·威金顿在上中学时就为苹果公司编写程序，他清楚地记得："我只不过是史蒂夫公司里的小职员。我的报酬是每小时2.5美元。而我在早上3点半就得起床，一直工作到我去学校上学，从学校回来后，我就一直工作到晚上7点或7点半。"但兰迪对史蒂夫和沃兹的关系发展看得非常仔细。"沃兹和史蒂夫两人之间的友谊出现了裂痕。在沃兹开发出苹果Ⅱ后，他们两人不和谐的关系就表现了出来。史蒂夫·乔布斯的工作精力主要放在了计算机终端用户那里，比如，计算机显示器的屏幕如何设计，机箱如何设计等等。他对我们说话的时候总显得很盛气凌人，所以我们很不喜欢他。"

虽然他们在一些小事上意见不能达成一致，但至少史蒂夫、沃兹、马库拉和斯科蒂对于苹果公司应该参加西海岸计算机展销会还是一致同意的，这是第一次在美国西海岸举行如此大规模的计算机展销会，他们都希望苹果电脑能在展销会上一举成名。史蒂夫想很快就签署展销合同，因为这样就可以争取到靠近展销会门口的展位，人们进来时第一眼就会看见苹果电脑。

马库拉仅设计展位就花费了5 000美元，这在1977年对于一个小公司来说，数额是比较大的了。展位上安放了一块烟雾状的背光树脂玻璃板，上面印有公司的名称以及苹果电脑的商标。黑色天鹅绒的帷幕悬垂在展台四周，展台上摆放着3台新型的苹果Ⅱ电脑（他们总共就有3台这样的电脑）和1台宽屏幕的显示器，显示器上展示的是滑稽的游戏和供演示的程序，这些程序是由威金顿、沃兹和另一名程序员克里斯·斯皮诺莎共同编写的。而其他公司所用的展台是折叠式的，上面是手写的各种标识语，这和苹果公司布置的展台相比反差巨大。这次展示和半年前史蒂夫、沃兹带着苹果Ⅰ第一次参加计算机展销会时的情况不可同日而语，那次他们准备得很仓促，安排草率，根本没有什么效果。

等到展销会快开幕的时候，为苹果Ⅱ设计的新机箱终于运到了。在史蒂夫看来，苹果Ⅱ的机箱应该看上去像KLH音响公司的立体声音箱——具有完整、一体化的造型，样式流行，外形设计也吸引人。而当他看见运来的机箱时大为恼火：这些机箱非常难看。他马上命令苹果公司的几个忠实员工对机箱进行打磨、刮擦，然后喷漆。

第二天上午10点，展销会正式开幕了。展销会的门打开以后，第一批参观者蜂拥而入，首先映入他们眼帘的就是光彩夺目的苹果电脑，这么漂亮、这么专业的个人电脑他们还是第一次看到。当苹果公司参展员工把机箱打开时，展现在电脑爱好者、普通参观者和媒体人面前的是设计先进的计算机主板，这种主板是他们以前从未见过的。沃兹使出浑身解数展示着他设计的产品——由62块芯片组成的电路板和集成电路，这是人们以前闻所未闻的。史蒂夫极力要求计算机的每一个接口都必须做得巧妙，完全采用流线型设计，这样参观者就会感到赏心悦目。

参观者蜂拥到苹果公司的展台周围，他们真不敢相信这些盒子里的电子元器件能在如此大的屏幕上变幻出这么栩栩如生、丰富多彩的

形象。史蒂夫·乔布斯也第一次穿得这么整齐，他不断地把帷幕扯到一边，想向参观者证实，后面没有藏着别的大型计算机。

“参加完展销会，我们对自己的表现非常满意，也非常兴奋，这不仅仅是为了苹果电脑，还为了整个计算机行业的发展前景。”苹果公司的程序员斯皮诺莎如是说，她当时还是一名高中三年级的学生。

在数月之间，苹果Ⅱ电脑就收到了300份订单，这一数量是苹果Ⅰ销售量的3倍。在苹果Ⅱ电脑的销售过程中，史蒂夫注意到，公司可以给人们以前买的苹果电脑进行升级，对此史蒂夫比较赞成。在他的人生哲学中，他信奉“正义的东西”，即使有时可能会给公司带来很大的损失。这种给已售电脑升级的做法在史蒂夫离开苹果公司以前一直实行着。

那年夏天，史蒂夫·乔布斯和他的好朋友丹·科特克一直住在库比提诺。与史蒂夫合合分分的女朋友克里斯·安在那时成了苹果电脑的装配工，她和史蒂夫一起搬到了这里。但他们之间也摆脱不了一个“老问题”的困扰，这个“老问题”困扰着很多的企业界人士，并且还将困扰成千上万名从事高科技产业的人员，这个问题就是这些人的女朋友或者妻子要同这些高级人员的“情人”——工作展开竞争。同样，克里斯·安在史蒂夫的心目中也不占什么重要地位，因此，当那年夏末克里斯怀孕的时候，他们之间的麻烦就越来越大了。

也不知什么原因，多年以来，史蒂夫·乔布斯一直不想做一个父亲，等克里斯怀孕后，他也拒绝做这个孩子的父亲。一怒之下，克里斯·安打碎了家里的碗碟，在墙上乱涂一气，最后还打破了门和窗户。史蒂夫默默忍受着克里斯那虽然情有可原却相当歇斯底里的做法，直到最后，克里斯断然拒绝了史蒂夫的堕胎提议。在这种情况下，史蒂夫就终止了他和克里斯之间的关系，克里斯也从苹果公司辞了职，回到了俄勒冈州的苹果农场。

丹·科特克对眼前发生的这一切真是不敢相信。这么多年来，科特克一直听着史蒂夫诉说他被抛弃的不幸遭遇，也对史蒂夫的凄苦深有感触。然而现在，史蒂夫竟然不愿做他即将来到这个世界上的孩子的父亲。科特克实在不理解史蒂夫是怎么想的，他们之间的友谊也因为这件事淡了不少。

史蒂夫与克里斯·安发生激烈矛盾期间，他在工作上也与斯科蒂发生了争执。在那时，一般电子产品的保修期都是90天，但史蒂夫坚持要把苹果II的保修期延长到1年，他的直觉认为，这样做可以赢得一批对苹果电脑忠实的顾客。斯科蒂则对史蒂夫的这种提议拒不接受，史蒂夫也发了脾气。斯科蒂又邀请史蒂夫到外面的停车场转了一圈，回来后，他们俩都冷静了下来。但最终还是史蒂夫赢了——苹果电脑的保修期延长到了1年。

史蒂夫有时会让他的员工恼怒不已，但同时他也是苹果公司未来梦想的开拓者和苹果公司企业文化的缔造者。在他的带领下，苹果公司的员工才能上下一心共同创造苹果电脑的辉煌。

他可能是一个小镇上坏女人的儿子，性格刚硬，他甚至能玩儿转比他年龄大1倍、精明而富有经验的人。有一天，程序员威金顿正在使用的BASIC语言系统突然出了问题，他6个星期的工作成果转眼之间就从呼叫计算机公司（Call Computer）的分时电脑系统（一种使许多使用者通过遥远的终端同时享用同一台计算机资源的技术服务）上消失了。由于苹果公司自己不能承担大型计算机内部存储器的费用，因此，史蒂夫就在呼叫计算机公司开了个账户，共同使用这一服务。威金顿想尽一切办法恢复他的系统数据，但还是徒劳。他知道呼叫计算机公司的分时系统中心会随时备份相关的数据，但不知为什么，他这么多的编码数据突然就消失了。威金顿马上打电话给呼叫计算机公司，要他们提供一下备份的数据，虽然他们提供的数据不一定是最新的，但最起码威金顿不用再从零开始做起。但该公司的负责人亚历克

斯·凯姆拉蒂却拒绝了，因为他对史蒂夫和沃兹以前对他的行事方式大为不满。更糟糕的是，苹果公司当时正处于资金周转不灵的时候，它已经好几个月没向呼叫计算机公司交纳服务费了。

史蒂夫·乔布斯不得不亲自处理这件事，他打电话给凯姆拉蒂，先想办法让他平静下来，并提出假如他能拿着账单过来，苹果公司马上付给他服务费。凯姆拉蒂答应了。就在凯姆拉蒂想要挂断电话打算出门的时候，史蒂夫却说，希望他把他们公司备份的数据恢复一遍，这样威金顿就能继续工作了。

当凯姆拉蒂开车赶过来的时候，威金顿马上下载了分时系统中心备份的数据，并关闭了分时系统，然后就离开了，而其他人都不知道究竟发生了什么事。当凯姆拉蒂来到后，史蒂夫告诉他，苹果公司没有什么账单，他也不打算付费，因为他的电脑已经好几个月没开机了，他正愁得要命。

对史蒂夫来说，同像凯姆拉蒂这样的人如此说话，需要很大的勇气。凯姆拉蒂以前是拳击运动员，有着花菜般大的耳朵、硕大的鼻子，身材短小精悍。而乔布斯由于整天食素，所以身材瘦弱，显得弱不禁风，他平时练习的是参禅，而不是体育运动项目。要是他以前有过这种害怕的体验，那天他断然不会那样做了。凯姆拉蒂也没有办法，只好气冲冲地走了，虽然怒不可遏，两手空空。

在决定苹果Ⅱ的机箱生产规模时，史蒂夫预计苹果Ⅱ的销售数量应和苹果Ⅰ不相上下，因此他做出了一个大胆的决定，即按照苹果Ⅰ的机箱生产规模来确定苹果Ⅱ的机箱生产量，这样可以节省大量资金。但现在这一决定却困住了他：由于苹果Ⅱ的销售规模超出苹果Ⅰ很多，导致苹果Ⅱ的机箱生产线严重不足，而这时订购苹果Ⅱ的用户又在催货，机箱供应商也在索要货款，苹果公司的资金周转几乎失灵。斯科蒂尽最大努力应对这种紧张局面，他采用赊账的办法购买机箱，要求机箱供应商给苹果公司45天或60天的赊欠期，这样可以延缓资金流出；而销

售给订购用户的计算机则拖延30天发货。但有一点很明确，没有机箱就不能生产出计算机，那也就意味着没有钱可赚。

这时史蒂夫发挥了他以前那种精明的商业才能，提出了解决这一危机的方案。他提供给机箱生产商一定的奖励，也就是说如若机箱生产商能提前交货，那么每提前一个星期，会从苹果公司那里得到1 000美元的奖励。果然，这一招起到了作用。新的机箱生产线很快组建完成，苹果公司又有机箱了，并能重新发货了，濒临绝境的资金问题很快得以解决。苹果公司当时真是濒临破产，差几天他们就得“关门大吉”了。

困境化解后，马库拉意识到苹果公司要想规避资金风险，就应该在产品生产计划实施之前融入风险资金。马库拉和斯科蒂已经为公司贷款20万美元作为临时资金，而他也想尽其他办法筹集风险资金。

在那时，史蒂夫·乔布斯已经发生了不小的变化——至少在外表上。虽然当时他只有23岁，但从他拥有的有价证券来说，他也算是有钱人了。他的头发还是那么长，不过梳理得很时髦。史蒂夫当时已被媒体称为“神奇小子”，再加上里吉斯·麦金纳对他的“包装”，使他更显成熟了。

早期的计算机电路板——也就是沃兹和史蒂夫在家酿计算机俱乐部上展示的那种，除了计算机爱好者喜欢外，并不吸引其他人。而到了1977年，虽然苹果电脑的销量猛增，但苹果公司还是面临着一个很大的挑战：计算机到底能用来做什么？这个挑战从他们一开始创业就困扰着苹果公司和其他一些计算机公司。一些个人和组织一直在努力开发计算机软件程序以解决这个问题，但直到那些有实用价值的软件程序问世之前，消费者仍然只把计算机看作一种玩具。

另一个问题的解决更具有根本性的意义。在计算机操作过程中，计算机必须顺次执行一系列的操作指令，然后对输入的繁杂数据加以

处理，这样才能最终完成一项指令任务。而在计算机时代刚开始的时候，指令和数据是通过转换器或者插入接插线来输入的。随着技术的进步出现了穿孔卡（一种用于将数据输入计算机的媒介，主要是一张上面穿有代表字母或数字或表示相关信息的小孔组成的卡片），然后又出现了磁盘。沃兹最早的设计方案是把指令和数据输进电脑，然后用磁盘存储数据。对个人电脑来说，磁盘驱动器正逐渐被看作解决数据存储的一个不错选择，它使用的是一张用磁性材料制作的软盘，用这张软盘来存储数据。

1977年12月，在一次具有划时代意义的苹果公司员工会议上，迈克·马库拉告诉沃兹，苹果公司必须马上开发出自己的磁盘驱动器，去参加在拉斯韦加斯召开的消费类电子产品展览会。而当时离展览会开幕只有一个月的时间。

除了沃兹之外，没有任何人敢于接受这一挑战。如果按照时间表的话，那肯定不可能完成任务，但在沃兹的字典里还没有“不可能”这个词。他让兰迪·威金顿做他的助手，然后他凭着自己对电子学的兴趣和强烈的开发激情，全身心地扑在了磁盘驱动器的开发上。

“1977年的圣诞节前夕，”兰迪说，“沃兹和我最终能让磁盘驱动器读写指令和数据了。为了庆贺成功，我们还出去买了一杯奶昔。”

“在消费类电子产品展览会开幕的前一个晚上，我们到了拉斯韦加斯，但我们的任务还是没有完成。硬件工作正常，软件却不行。沃兹和我只得又摆弄了一个小时，然后我们就出去赌了一场。我当时只有17岁，就和沃兹一起去掷色子，一直掷了一个晚上，我也没睡觉。第二天早上大约7点，我竟然发现磁盘驱动器又工作了，沃兹让我把相关文件备份一下，但我备份时操作失误，把我们最后一个小时的劳动成果全给毁了，沃兹和我只好重做。”

我们最终让磁盘驱动器正常工作了，在展览会上它引起了巨大的轰动。和沃兹以前设计的电子产品一样，磁盘驱动器用的元器件比市场上其他驱动器用的元器件少得多。家酿计算机俱乐部会议的主持人李·费尔森斯坦回忆了看到这个磁盘驱动器的那一刻。“我吃惊得差点儿掉了裤子，”他说，“这样的设计真是太精妙了，我们实在想不到这些家伙能设计出这样完美的产品。”

1978年5月17日，在俄勒冈州的苹果农场，这个史蒂夫·乔布斯非常喜欢和他的佛教伙伴待在一起的地方，这个长满苹果树的地方，克里斯·安生下了一个孩子，可史蒂夫竭力不认这个孩子。孩子出生后没几天，史蒂夫来到了农场，他在那里待了很长时间，想给这个小女孩起个名字（他们决定管她叫丽莎·尼科尔），名字起完后史蒂夫就离开了。在随后的几个月里，史蒂夫自愿承担了这个女孩的抚养费，但后来停止了。克里斯·安要求如果给她2万美元，这件事就算解决了。马库拉知道这件事后，就让史蒂夫给她8万美元。史蒂夫却又坚持说他不是这个孩子的父亲，拒绝给克里斯·安任何钱。

史蒂夫·乔布斯在年龄很小的时候就已经形成了自己的处事原则。他拒绝去读高中，并强迫他父母搬了家。他说服父母让他去一个收费高得让家里无法承担的大学读书，然后却辍学了。在生意场上，他迫使一个又一个的商业精英为他工作，然而他又我行我素，目中无人，有时还要求别人完全听从他的指挥。而现在，他必须面对别人指挥他的现实。克里斯·安拒绝打掉孩子，拒绝承认别人是这个孩子的父亲，拒绝从史蒂夫的眼前消失。这真是让史蒂夫难以适应。在这个孩子出生后，克里斯·安一直紧跟着史蒂夫，让他承担对孩子的抚养责任。无论史蒂夫“跑”得有多远，“爬”得有多高，这个孩子总能提醒他与克里斯度过的那段时光。史蒂夫第一次无计可施了。

为了让克里斯·安相信他们的关系已经彻底破裂了，史蒂夫必须找到另一个女人来代替她，这件事成了史蒂夫的当务之急。不过，史蒂

夫从来就不是一个喜欢玩弄女性的人。他发现约会让他不舒服，闲聊对他来说也很困难，总之约会很不吸引他。因此，他没有约会，而是简单地选择了一个在他麻烦不断时能够联系得上的女人。

对史蒂夫来说，他的客户关系顾问里吉斯·麦金纳的办公室是他比较乐意去的地方，因为任何优秀的客服人员都知道要使他们的顾客高兴的道理。但里吉斯不是这样的人，他是那种很了不起的、不断给客户提出发展策略、善于开拓创新的人。

里吉斯经营公司的理念是让客户从心底里满意，这从他的用人选择上就可以看出来。里吉斯属于那种个性张扬的人，从不隐瞒什么，如果是雅致端庄并且能让客户感觉满意的年轻女性来他公司应聘，他肯定会雇用这样的女性，因此，麦金纳公司员工的个人素质都是非常高的。里吉斯·麦金纳要求他公司员工穿的工作服有一种是开司米织物的运动夹克，别人一进公司就能感觉到公司的豪华、气派、与众不同。

有一天史蒂夫·乔布斯就碰到一位麦金纳公司的魅力女性，她叫巴巴拉·亚辛斯基，她有着波利尼西亚人和东欧人的血统，长得非常漂亮。史蒂夫对她非常满意，于是，很快就和巴巴拉建立了关系，之后大多数晚上他就去巴巴拉位于山上的小平房里过夜。

在那时，虽然史蒂夫还是认为毒品是人获得灵感的一种好方法，但他差不多已经戒掉了。虽然史蒂夫对毒品的态度发生了根本性的变化，但他与苹果公司总裁斯科蒂之间的关系仍然很僵。有时，事情会变得非常糟糕，致使苹果公司上上下下都把他们两人这种激烈而无情的冲突叫作“斯科蒂战争”。其中有一个典型的例子：1977年，苹果公司第一次举办圣诞节聚会，由于斯科蒂拒绝告诉筹办宴会方要准备一份素食菜谱，史蒂夫气得简直发疯了，当时就大发雷霆。

斯科蒂也想着报复一下史蒂夫。当他知道史蒂夫为了放松一下一天的紧张心情，喜欢把他的脚放在厕所的抽水马桶里冲洗的时候，他就把这件事偷偷地透露了出去。很快，史蒂夫的这一隐私就在苹果公司传开了，成了很多人的笑柄。

到1978年的时候，苹果公司已经成长为一家拥有60名员工的计算机公司，购货订单纷纷而来，资金周转问题也成为历史。史蒂夫·乔布斯和迈克·马库拉对前景充满了期望。他们认为，苹果II的市场已经基本饱和，现在是开发新一代计算机的时候了。

根据苹果用户的反馈信息，苹果电脑也需要做一些改进，当然要想马上有一个清晰的改进方案还是有些困难的。苹果Ⅱ的主要缺点是只能显示大写字母，而且每一行也只能显示40个字符。很显然，如果想让苹果电脑转变成正式的商用电脑，就应该纠正这两个缺点。他们计划开发一种临时替代型的电脑，称为苹果Ⅱ加强型电脑，然后，经过一系列技术改进后，他们再推出苹果Ⅲ。

史蒂夫对经营公司颇有一套理论，他后来说，在开始的时候，你的公司可能只有一批员工，但这一批员工会雇用另一批员工。当你的公司雇用了第二批员工时，这些员工还会雇用其他人，过不了多久，你的公司就会有大量的第二批、第三批员工了。负责苹果公司市场部的特里普·霍金斯认为，在苹果公司这种情况已经在发生了。特里普相信，苹果公司现在已经成为一家不可能破产的公司了。“苹果公司已经是生意场上的‘卡默洛特’[注]了。基本上，市场需求能够推动公司的成长，虽然有时可能会出现一些问题。公司可能有一些不称职的员工，他们会给公司带来很大的损失，但这都是一些小问题，因为市场对苹果Ⅱ的需求量非常巨大。”一些公司元老把这种不称职员工过多的情况叫作“笨蛋充斥”[注]。

在苹果公司，一些不称职的员工已经影响了苹果Ⅲ的开发，但这还不是问题的关键所在。“史蒂夫·乔布斯在负责苹果Ⅲ的开发时，事情处理得相当混乱。”特里普解释道。史蒂夫亲自抓计算机的外形设计，但由于他要求的机箱尺寸太小，致使工程师设计的各类部件很难安装在机箱内，而史蒂夫拒绝考虑改进机箱的外形。等到苹果Ⅲ发货后，这些机器总是出现问题。对此史蒂夫至少应该承担部分责任，但那时他已经忙其他事情去了，在这种新机器的开发上，他把责任推得一干二净。人们的责备声全部落在了研发工程师的头上。

1979年夏末，苹果公司出售了727.380 1万美元的私人股份，有16人购买了苹果公司出售的股份，而且购买量都相当大，其中有一些购买者来自全球最大的风险资金投资公司和商业银行。

其中有一家投资公司是施乐发展公司，它是施乐公司在战略规划、材料购进、风险投资方面的管理部门，该公司的两名员工一直在寻找投资机会。其中有一位名叫史蒂文·伯恩鲍姆，他回忆说：“史蒂夫给人的感觉就是不论有我们还是没有我们，他的公司都能获得成功，所以我们对购买苹果公司的股份很有信心。”伯恩鲍姆总共筹集了105万美元用于购买苹果公司的股份。他们做出这一决定以后也没有后悔过。

由于苹果电脑市场状况良好，因此，史蒂夫·乔布斯仅仅出售了100多万美元的个人持有股，就成了百万富翁。那一年，只有24岁的他，就已经凭着自己的努力，获得了巨大的成功。

随后，史蒂夫就在山边小镇洛斯加托斯买了一座房子，这个地方紧靠着圣克鲁斯山。他没有对这座房子细加装饰，只是挂了一幅派黎思的绘画作品，派黎思是一位非常著名的插图画家，他的作品现在被挂在纽约大都会艺术博物馆里，另外在其他地方也有展出。这座没有什么装饰的房子也成了史蒂夫苦行僧生活的见证。这座房子除了在史蒂夫的卧室里有坐垫和床垫外，没有任何其他的家具。

史蒂夫还买了他的第一辆奔驰双人小汽车。后又买了一辆宝马摩托车，还在摩托车的车把上系了个橙色的彩带球。有时，他和科特克骑着摩托车顺着山路在斯坦福附近兜风，然后还在水库里裸泳。

史蒂夫挣得的钱也并不是就自己挥霍了，他还慷慨地为向尼泊尔和印度的盲人提供帮助的慈善组织捐款。

史蒂夫生活方式的改变也引起了他各种观点的变化。他相当明智地决定要成为一个更加出色的商人。他决定要多加注意苹果公司经营的细节，尽量不更改苹果公司的管理方案，他想通过这些学会如何更好地管理一个公司。他并没有放弃对佛教的参禅悟道，他的头发也仍旧和以前一样整齐，就像他在纽约参加投资银行家会议的时候那样。如果需要他穿正式的服装，他也能够做到。

到20世纪70年代末，美国大多数的高中学校都在尝试对他们的学生进行计算机教育，这些学校把BASIC语言系统作为标准课程的一部分，当然，这一方向也有可能是误导性的。然而对于苹果公司来说，一个巨大的教育市场摆在了苹果Ⅱ的面前，公司完全没有预料到这个市场，甚至在公司以前的商业规划中也从来没提到过。学生们在学校里学习电脑后，苹果Ⅱ电脑迅速成为大多数高中学生的首选品牌，他们往往要求父母在圣诞节来临时买一台苹果Ⅱ电脑送给他们。因此，在开始的几年里，这突如其来的巨大市场维持了苹果电脑的销售业绩。

也是在那一年，有一种文字处理系统出现在计算机商店的货架上。这种文字处理系统名叫“苹果写手”（Apple Writer），是一个叫保罗·卢卡斯的人开发的，他是一个嬉皮士，住在俄勒冈州山上的一间小木屋里。该系统能够与苹果公司的第一批静音打印机（Silentype）很好地兼容，这就预示着文字处理系统将会有很大的发展前景。另外，苹果公司在道琼斯股票市场的包装也已完成，这其中主要归功于迈克·马库拉坚持不懈的努力。最终，商业界人士开始逐渐考虑拥有一台个人电脑了。

在那时，虽然苹果公司对待员工相当人性化，也很注重以人为本的价值观，没有人被解雇；而且如何建立公司企业文化也是时常争论的话题，但公司里当时已经出现了官僚作风。

也是在那年夏天，史蒂夫·乔布斯同意去做一个亲子鉴定，当然，现代的DNA鉴定技术在当时还没有出现。鉴定报告显示的结果是，丽莎·尼科尔是他女儿的可能性占94.97%。但史蒂夫还是拒绝接受这个现实，也拒绝了抚养孩子的义务。第二年，史蒂夫和克里斯不得不通过圣马特奥县法院解决这件事，最终史蒂夫败诉，被迫承担起了抚养义务。另外，他还得向圣马特奥县交纳5 000美元福利费用，并给孩子交纳医疗和牙病保险费。

虽然圣马特奥县法院可以迫使史蒂夫承担各项抚养费用，但法院却无法确认他与孩子在一起的时间。他还是找出种种理由拒绝承认女儿是他的。

1978年的万圣节前夕，苹果公司第一次举办了豪华的大型聚会活动——苹果公司万圣节前夕化装晚会。史蒂夫在化装晚会上还扮演了耶稣基督。史蒂夫认为这次化装晚会太滑稽有趣了，其他大部分公司员工也这么认为，但他们的理由和史蒂夫不同。那些相信天定命运的人可能会说，这象征着史蒂夫在不久的将来可能还会出现这样或那样的个人问题。

---

1. 佩花嬉皮士年代（the flower-child era），佩花嬉皮士尤指那种鼓吹世界和平、博爱并将其当作社会生活或政治生活中丑恶现象的解毒剂的嬉皮士，他们佩戴鲜花，鼓吹“爱情与和平”。——译者注
2. 面板，即电路试验板，是机械电子行业里的俚语。——译者注
3. 当年风靡一时的甲壳虫乐队曾设立了苹果唱片公司。——编者注
4. 爱德华·罗伯茨，被称为“个人电脑之父”，于1974年推出最早基于英特尔微处理器的个人电脑Altair 8800，并成立了自己的公司，公司英文名缩写为MITS。——译者注

5. 卡默洛特（Camelot），指的是在英国亚瑟王传奇中亚瑟王的王宫所在地，是人们理想中的美好、和平和开悟的处所或时刻，在这里指的是苹果公司的良好发展前景。——译者注

6. “笨蛋充斥”，指公司或企业中没有能力的员工充斥其中的情况。——译者注



3

“让我们当海盗吧！”

> 我们的管理研发人员经常到景色优美的度假胜地静修。在那里，我们通常要开几天的会议，晚上我们会在酒吧聚会、跳舞，直到筋疲力尽为止。当然，这样并不像是在工作。
>
> ——菲尔·罗伊博尔

1979年1月，苹果电脑的最后几个关键问题终于解决了。在那之后不久，史蒂夫·乔布斯就变得非常吝啬起来，他不允许公司的任何员工把公司产品无偿赠送给公司的承造商或给予苹果公司支持的人。而在早些时候，他都是很慷慨的。他以前曾把苹果Ⅱ以成本价卖给一个叫丹·费尔斯塔拉的人，这个人后来成为波士顿的电脑软件开发商。1979年年初，丹带着他的两位员工开发的软件系统来到了苹果公司。他们开发的这套系统能允许电脑用户调用大量数据，这些数据是存储在成行或成列的基本存储单元里的，然后用户就可以对这些数据进行相关操作。应用这套系统可以创立包含所有数据的一份表格，比方说，一个地区的推销员在一个季度每个月里的销售情况统计表。可以说，这套系统是计算机产业界第一套电子数据计算程序，这一点也是人们公认的。可能接触过这套程序的人都会对它的一个基本特征有很深的印象，这个特征就是当用户修改其中一个数值时，所有的结果都进行了重新计算，这样就避免了一些可能出现的错误，这也是该系统能迅速获得成功的一大因素。

苹果Ⅱ内置的程序语言系统，以及它的扩展功能、磁盘驱动器、费尔斯塔拉设计的程序、VisiCalc电子制表软件，这几项成果成就了苹果电脑最终的辉煌，苹果个人电脑也很快成为人们“必需的”机器。当1979年VisiCalc程序装在苹果II上后，苹果II电脑成了商业圈中必备的计算机产品。在这之后，随着基于其他平台的新型号苹果电脑陆续被研发出来，苹果电脑真正成为个人计算机市场的“龙头老大”。

第二年，苹果电脑的销售量猛增了1倍，苹果公司也成了市场上无可匹敌的计算机公司。

尽管公司获得了巨大的成功，但史蒂夫·乔布斯还是没有精神，因为苹果Ⅱ电脑是由沃兹负责研发的。史蒂夫自己也想研发出一种电脑产品，让所有的人都知道，那是他史蒂夫研发的。他要向世人证明，他也能研发电脑，也要证明在苹果公司不仅仅有沃兹这么一个计算机天才，还有一个史蒂夫。

史蒂夫头脑中设想的新型电脑的性能要超过以前所有的电脑，并且任何人都没有见过或者根本没有想到过。他已经给这台电脑起好了名字，他起的这个名字是最让人不可思议、最让人难以理解的。史蒂夫决定给未来的电脑起的名字叫“丽莎”，这和他那时仍然拒绝承认的女儿的名字一模一样。多年以来，在苹果公司员工内部一直流行一个游戏比赛，规则是，谁能搞清“丽莎”这一电脑品牌究竟蕴含着什么意义，并提出一个听起来比较合理的解释，谁就是赢家。而实际上，苹果公司里的员工对这件事都明白得很。

苹果公司早期的软件开发专家布鲁斯·托格那齐尼就知道，史蒂夫心中巨大的挫折感一定会迫使他努力研发出自己的产品。“马库拉从来不让史蒂夫拥有任何权力，在早些时候，没有人知道史蒂夫整天做些什么。他偶尔在员工面前出现一次，却总在那里发表长篇、激烈的抨击演说。我们感觉在苹果公司工作也并不是为史蒂夫工作的，我们是

为马库拉或者斯科蒂工作。如果要真是为史蒂夫工作，可能我们大多数人都要离开苹果公司。”

史蒂夫为了实现他的“丽莎”梦想，特意请来苹果公司负责市场开发的特里普·霍金斯帮忙，霍金斯那时刚刚获得工商管理硕士学位。霍金斯说：“要想研发这个项目，每台电脑就得需要用价值2 000美元的零部件，并且有基于16字节的系统结构，研发出来的产品还必须是高性能的办公用电脑，要参照惠普公司高性能的电脑系统。”史蒂夫怀着研发新型电脑产品的强烈愿望，雇用了两名惠普公司的工程师参与研发工作。

有了好的创意后，史蒂夫心中的研发欲望也日渐强烈。因为他有苹果公司研究与开发副总裁的头衔，所以他的命令不论对于与研发项目相关的人员还是无关的人员，都有一定的效用。

与此同时，史蒂夫想到了一个窥探电脑研发圣地——“圣杯”计算机研发机构的计划，这个机构就是高度保密的施乐公司帕洛阿尔托研究中心（Xerox Palo Alto Research Center），人们都以敬畏的口气称这个中心为“施乐PARC”。有一个不足采信的说法认为，史蒂夫去了施乐发展公司，也就是施乐公司的风险资金的管理部门，并告诉公司的代表：“假如你们能让我在你们的‘施乐PARC’看到秘密技术，我就会让你们在苹果公司投资100万美元。”施乐发展公司的史蒂文·伯恩鲍姆则说根本没有这样的事。然而，史蒂夫还是这样做了，他和几名员工想办法去了“施乐PARC”。而施乐发展公司也同意在苹果公司投资100万美元，购买苹果公司的10万股股票。也许其中的奥妙就在这里吧。

那时，PARC在个人电脑技术领域已经有所突破了，但在他们公司内部，没有人想着应该利用他们这方面的技术优势生产价格低廉的个人电脑。他们希望苹果公司能对这些感兴趣，然后与他们共同开发，但事情的发展却不是这样的。

经过几次会议，PARC制定了一些苹果公司员工进入他们“圣地”的规则。这一天，史蒂夫、斯科蒂、优秀的计算机专家比尔·阿特金森，另外还有4名苹果公司的员工被领到了PARC的产品展示区。PARC的科学家拉里·泰斯勒预计，“这些人也就是一群黑客，他们对计算机科学一点也不懂，也不知道我们将要干什么，只是对屏幕上跳动的东西感到有趣而已。”

然而相反，泰斯勒却看到了一个不同的场景。“阿特金森仔细查看着屏幕，他就站在我的左边，鼻子距离屏幕也就有两英寸……他们看每一件展品都很细心。史蒂夫则在展区来回地踱着步，这里看看，那里瞅瞅，一直看个不停。可以看出，他非常兴奋。

“当我在屏幕前操作时，史蒂夫一直看着，看了大约有一分钟，然后他竟然兴奋地跳起来，大叫道：‘你们为什么不应用这些技术开发产品呢？！这真是最了不起的东西！这就是技术革命！’”

和苹果公司员工对PARC技术的惊奇一样，泰斯勒也对他们这一群人感到非常吃惊。“以前看过这些展品的人，没有哪一个像他们这样如此关心展品的细微之处：为什么视窗里的字幕能有各种图案？为什么这些跳动的菜单跟真的似的……”

阿特金森是这样说的：“我明白他们这些技术背后的各种原理，但问题是他们能够做出来，而且做得还很完美。我想，他们能，我们也能。这次参观鼓舞了我们，也给了我们努力奋斗的信心。”

苹果公司的人员在PARC看到的展示是用户选择操作指令，用户选择时不是键入加密码的指令，而是移动一根指针就能在显示器上完成想要的指令。在个人电脑的视窗上可以选择不同的文件，在电脑屏幕上也可以自由选择菜单。当然对于今天的计算机用户来说，这是操作计算机最基本的方法，但在那时却显得很神奇。因为直到那时，计算机还是通过键入指令完成操作，计算机显示器的屏幕上除了字母和数

字以外没有其他任何东西。PARC展示的就是标准的计算机图形用户界面（GUI），这在此前的计算机上是看不到的，而且它们能运行得这么好。当然除此之外，这些计算机内还装有文字处理系统，打印时它们可以显示页面；另外还有一套文字、图形加工程序，最具特色的是有一个网络系统——以太网（Ethernet），这种程序能使同一办公室里多台机器共享文件和信息。

最让人惊奇的是，在电脑桌面上用手移动一个小东西，就能控制屏幕上的插入点，这就是鼠标。当然这并不是最新设计，有一个叫道格拉斯·恩格尔巴特的梦想者，在20世纪60年代就设计出了鼠标的原型，他是在斯坦福研究所和美国国防部高级研究计划局所承担的研究项目中设计出了这种鼠标。

拉里·泰斯勒自从在PARC工作后，已经向很多人展示过他们的产品，但从苹果公司来的这一批人却和别人不一样。“给我印象最深的是，”泰斯勒说，“他们提出的问题是我来施乐公司7年来听到的最有水平的问题。以前来参观的任何人，包括施乐公司的员工、大学教授和学生，都没有提出过这样的问题。他们提出的问题表明，他们懂得所提问题的含义，也理解这其中的细枝末节。”

“在这次展示活动结束以后，我确信我要离开施乐而去苹果公司了。”泰斯勒真的这样做了，他成了苹果公司的一名技术专家，还兼任公司的副总裁。

在他们开车回库比提诺的路上，史蒂夫·乔布斯还一直兴奋地说个不停，他转过头去问比尔·阿特金森，要经过多长时间他们梦想期待的“丽莎”才能问世。阿特金森是一名优秀的程序专家，但在操作系统和用户界面方面却经验不足，他只是猜测说：“哦，大约6个月吧。”但随后，他却从苹果公司离开了5年。

那次去PARC参观在苹果公司所激起的热情，对现在我们每一个使用个人电脑的用户来说都是一大幸事，但对于刚刚起步的“丽莎”电脑设计项目却不见得是一件好事。

在苹果公司里，开发“丽莎”电脑的员工总显现出一种高人一等的优越感，他们明显和公司其他员工不同。除非你戴着一枚黄色的徽章才能进入他们的工作区，也就是位于库比提诺班德雷驱动器产业区（苹果公司的一个产业区）的一座漂亮的大楼。但那种优越感并不能保证工作成果会令人满意。“我们简直快要发疯了，”霍金斯说，“在这里，人人（包括史蒂夫）都在为‘丽莎’拼命地工作，我们所做的每一件事都和电脑有关，而且最要命的是成本问题，以前的设计方案规定电脑的销售价是2 000美元，而现在这个数字已经没有参考意义了。产品最后投放市场的价格是1万美元。”

“从根本上我们低估了两点：一是‘丽莎’电脑的成本是多少；二是最终完成开发项目需要多长时间。”霍金斯说。

在当时的情况下，史蒂夫·乔布斯身上那种明显冲突的个性特征完全表现了出来。他可能会让每天和他在一起工作的同事恼怒不已，他也可能转眼间就改变了自己的想法，但他也有能力激起苹果公司里最优秀的员工为他真心实意地工作。“对于‘丽莎’电脑，他非常喜欢说的一句话就是：‘我们做出来的东西意义将会非常重大，肯定会在大学校园里引起轰动。’现在看来，这完全是一种滑稽可笑的想法，但在那时人们还是拼命工作，尤其是一些工程师，他们整天泡在实验室里，和外面的欢声笑语都绝缘了。”

“史蒂夫有一种对未来的洞察力，可以让他一往无前。当史蒂夫相信某件事情能成功时，他这种惊人的洞察力可以让他冲破任何障碍、麻烦或者其他东西的阻挡。任何困难都阻止不了他去实现自己的目标。”

霍金斯坚持认为：“苹果公司成功的原因就是我们真正相信我们所做的事情。最主要的一点就是我们做每一件事情并不是为了赚钱，而是为了要改变世界。”

当然，霍金斯的想法实现了，但实现的目标中没有“丽莎”。

到1980年，苹果公司的员工已达到200人，后来到了600人，再后来是1 000多人，它的工厂也从加利福尼亚州扩展到得克萨斯州，以及爱尔兰和新加坡。苹果公司招聘大部分员工也不再是仅仅凭着他们的热情，而是更加关注他们的简历了。

在1980年的夏末，苹果公司的组织结构突然又发生了很大的变化。由于公司规模扩展迅速，以前的机构设置显得缺乏灵活性。经过一番暗箱操作，斯科蒂和马库拉，还有公司的几位主要经理，策划了一个把公司分成3个部门的方案。第一个部门是配件部；第二个部门是磁盘驱动部，也是公司正在努力发展的一个部门；第三个部门叫作个人电脑系统部，这是由苹果Ⅱ和苹果Ⅲ两条生产线合并成的一个部门。

最后，还成立了一个专业办公系统部，该部负责开发史蒂夫·乔布斯的王牌产品“丽莎”电脑。自从上次从施乐公司回来，史蒂夫就决定要把他所看到的一切打造成新一代的“丽莎”电脑。但是，苹果公司的“专业”计算机科学家们却不赞同史蒂夫的观点，他们竭力阻止史蒂夫。其斗争的结果是，史蒂夫暂时赢了，但最终却失败了。苹果公司的决策层没有让史蒂夫负责专业办公系统部，而是按照方案把负责权交给了约翰·库奇，库奇在那时还是苹果公司负责软件开发的副总裁。决策方案制定完成后，就向各个管理部门公布了，当然包括史蒂夫。方案决定让史蒂夫暂时不担任行政职务——这等于当众在史蒂夫的脸上掴了一巴掌。史蒂夫一直觊觎着苹果公司副总裁的头衔，他认为，新产品开发研究组一定会推举他出任“丽莎”电脑设计项目的负责人，这一点是毫无疑问的，他也会当仁不让地接受。而现在对史蒂夫来说，什么职务也没有了，他在公司日常研究开发中的作用也被剥夺

了，而那是他的梦想啊。他现在唯一能做的一件事，也是唯一可以发挥他才能的一件事，就是带领着一小组他亲手挑选的工程开发人员，内心充满期望地、牢骚满腹地开发新一代的电脑。

为了安抚一下史蒂夫，新方案让史蒂夫做了董事会的主席。斯科蒂和马库拉尽力安慰史蒂夫说，现在公司正计划公开发行股票，非常需要他在那个岗位上工作。他们称赞史蒂夫长相俊美，而且是媒体争相报道的“宠儿”，还说，如果让他这位25岁的年轻小伙子当上一家资产上亿美元公司的董事会主席，那么会带来很大的公众效应，也会刺激他们公司新股上市的价格。

特里普·霍金斯回忆说：“史蒂夫的感情真的受伤了。他对斯科蒂在没有通知他，也没有和他商量的情况下，把他从领导岗位上拉下来的做法非常不满。毕竟这是他史蒂夫的公司啊！而且史蒂夫真的很怕自己不能从事‘丽莎’电脑的开发。他真是受到了前所未有的打击。”

更糟糕的是，约翰·库奇说得很明白，他暂时不想让史蒂夫再插手“丽莎”电脑的开发项目了。

这是史蒂夫第一次遭受如此大的羞辱。对于他来说，以前的创业非常顺利，并且他很快就成了“媒体之星”，而现在别人要来接替他的职位，他将一无所有了，巨大的反差使他第一次品尝到了悲苦的滋味。当然，在某种意义上，他的命运将会从此出现重大的转折，这一点是确定无疑的。

在1980年12月的第二个星期里，史蒂夫的内心好像没有什么着落了。也就在那个星期的星期一，甲壳虫乐队的成员约翰·列侬被一名狂热歌迷刺杀了。在星期五，苹果公司的股票也公开上市交易了。

在交易当天，苹果电脑460万美元的公开股在一个小时内就被抢购一空，这是历史上公司新股上市最成功的一次，也是自20世纪50年代

中期福特汽车公司公开上市超额认购以来，超额认购数量最大的一次。

苹果公司早期的私人投资运行良好。其中，施乐公司不久就把苹果公司的股份出售了。施乐公司的风险投资专家史蒂文·伯恩鲍姆说：“通常情况下，作为投资过程的一部分，一家公司往往给我们提供5年期的投资规划。一般公司能够在7年内完成这5年的投资规划就算是一家不错的公司了。而苹果公司在18个月内就超额完成了所规划的目标。”施乐投资了100万美元，得到的回报却超过了3 000万美元。直到今天，他还对“既没有大学学位，又没有资金和经验的两个非常年轻的小伙子”，在不到5年的时间内创办了一家《财富》500强企业而感到印象非常深刻。

苹果公司上市的一夜之间，史蒂夫·乔布斯的资产就达到了2.175亿美元，他成了在美国依靠自己创业获得财富最多的人之一，他的创业经历也成了财富积累的奇迹。史蒂夫不无自豪地说：“当我23岁的时候，我的财富达到了100万美元；在我24岁的时候达到了1 000万美元；而在25岁的时候则达到了1亿多美元。”他说的这句话被引用过多次，但也不知道引用自哪里（或者换句话说，他可能从来就没说过，但说过也没什么，因为事实就是如此）。

他不仅是一个超级富人，而且还是一个最年轻的超级富人。在公众眼里，他是偶像——一个相貌堂堂、脸上堆满胜利微笑的年轻单身汉，他是一位计算机领域的开拓者，正在改写我们的生活。他精力充沛地开拓着，有时有一点儿狂放、粗暴，即使是这一点也会被别人看作他魅力的体现，但不久他这种棱角分明的个性也会逐渐被各种不平凡的经历磨平。

就物质层面而言，史蒂夫现在已经拥有了他想要的东西。更重要的是，钱可以为他带来权力。在以前，史蒂夫虽然对他的各种想法很坚定，但是假如说他的想法得不到斯科蒂、马库拉和其他管理人员认

可的话，那么他开发新产品的想法和目标可能就会胎死腹中。现在他的手里有了权力，他可以任意使用了。他还会巩固自己在苹果公司的地位，并获得别人对他的忠诚。他懂得如何贪婪地获取权力，也知道如何使用这种权力。

然而不知为什么，苹果公司的员工对史蒂夫的忠诚度总是显得不如对其他公司领导的忠诚度高。也可能是因为，史蒂夫从来不给和他一起创业的员工任何股票期权。有时史蒂夫一个怪诞的想法，一个实在让人捉摸不透的决定，都可能在员工们心里激起怒气和不满，但他们很少抱怨，仍然能够坚持长时间的工作。就这样日复一日，年复一年，他们在苹果公司创业初期为公司立下了汗马功劳。比尔·费尔南德斯是公司的第一个雇员，他也是第一个辞职的员工，因为他发现即使是新来的工程师都拥有公司的股票，而他自己却什么都没有。“我感到自己整天像蠢驴一样地工作着，不论做多久，最终还只是一个技术人员。”他说。（可后来他又回到了苹果公司。）

克里斯·斯皮诺莎和兰迪·威金顿也没有从公司获得任何股票期权，虽然他们在公司做得很成功。出于慷慨，也是为了公平，沃兹在1980年就开始出售或出让自己的私人股份，他把这项活动叫作“沃兹计划”。在这项计划中，他让出了大约8 000股苹果公司的股份，约相当于他个人持有股份的1/3，他把这些股份分给了他的家人以及很多应该受到奖励的员工（甚至是一些不应该受奖励的员工），还有他的朋友和熟人，其中还包括一位房地产开发商，这位开发商一直把沃兹当朋友看待。

相当吝啬的史蒂夫竭力使这件事听起来像是他创业伙伴的过错，他说：“沃兹把自己的期权分给了那些不应得到的人。沃兹无法拒绝他们，但很多人都在利用他。”这样的批评出自史蒂夫之口，真是让人吃惊。他完全有能力把自己股票的一部分分给他的家人和最亲近的朋友，这样他们就有可能变得非常富足，但他相当吝啬，一直没有这么

做。多年以来，当克里斯·安和女儿过得很紧张，而不得不向史蒂夫寻求一点帮助时，他还总是拒绝。

丹·科特克是史蒂夫多年的大学同学，也是他的好朋友，还与史蒂夫一起同行到了印度，一起在库比提诺居住过，但直到1980年，他还仅仅是苹果公司的一名技术员。科特克曾几次向史蒂夫提出拥有股票期权的要求。“他告诉我去找我的上级主管。”科特克很为难，因为他不想让过多的人知道这件事，于是他就去找马库拉和斯科蒂。他们认为，科特克有权得到公司的股份，于是就给了他2 000股，但这同苹果公司普通的工程师相比仍是微不足道的。

史蒂夫是故意不给他的老朋友科特克任何股份的，好像只有这样才能显示他所拥有的权力，以证明他才是真正的老板。但这其中还有一个原因，可能还是主要的原因，科特克由于性格善良，所以在史蒂夫与克里斯·安决裂后，他给了克里斯·安不少慰藉。

史蒂夫认为，忠诚是一个人极其重要的优点。聪明才智和忠诚——这成为史蒂夫衡量一个人的最主要的两条标准。科特克达到了史蒂夫的第一条标准，但可能从史蒂夫的观点来看，科特克没有达到第二条标准。如果科特克不能够对史蒂夫忠诚，那么他也不会得到他所想要的一切。

把科特克无情地排斥在苹果公司新股上市之外，是史蒂夫早期行事风格的一个例子，而今天，他对他的朋友、合作伙伴和同事依然如此。如果你要成为史蒂夫·乔布斯麾下的一名职员，那你一定要对他绝对忠诚。在某种程度上也可以这么说，对他绝对忠诚，就意味着你就得像他一样生活在一个冷冰冰的世界里。

在1980年假期来临的时候，史蒂夫心里突然感到烦躁不安。他已经签署了抚养女儿的法律协议，但自从他女儿出生后，他还从来没主动想着去看一下她。他也没想着去装修一下位于洛斯阿尔托斯的房

子，这座房子里几乎还是没有任何家具和内部装饰物。在工作中，他可以挥洒自如地发表对产品的审美观点，但当他面对自己的个人生活时，却往往优柔寡断起来。更糟糕的是，当他了解到他在苹果公司里的新角色只不过是一个毫无职权的公司“神童”，而且“丽莎”电脑设计项目也没有他的份儿时，史蒂夫变得更加不满，更加觉得不值得了。

不久，苹果公司一台处于研发阶段的计算机吸引了史蒂夫的注意，实际上，史蒂夫好几个月前就知道了这台机器，但他一直没把消息透露出去。这台处于实验阶段的计算机是全能的计算机科学家杰夫·拉斯金的杰作。

拉斯金想设计出一种小型的、价格比较便宜的大众型计算机，他认为他能够设计出这样的机型来。于是，他就召集了一组设计人员，以惊人的速度在1979的圣诞节前夕设计出了这种计算机的原型。为了能与苹果电脑的名称统一起来，拉斯金就把他设计的这台机器称为“麦金托什机”，这是他非常喜欢吃的苹果的名字。但在给这台计算机起名字的时候，他却犯了一个错误，把这种苹果的名字拼成了“Macintosh”，而实际上麦金托什苹果的拼法应该是“McIntosh”。不过一直以来，这个名称也没引起什么麻烦。麦金托什机的问世要比麦金托什苹果更具有品牌效应，自从它的出现，麦金托什苹果的名字就常常被“误拼”了。

拉斯金在设计时就有一种想法，就是把这台机器完全设计好，使用时不需要任何的调整。他把它看作一个“烤箱”，里面设备齐全，你买来后就可以使用了。他还有一个强烈的想法，那就是让这台机器操作起来更加简单。你只要打开它，立即就能让它工作，不用装载任何软件或者输入晦涩难解的指令。这台机器还会非常便于携带，价格在1000美元左右，这就意味着苹果电脑的成本价格可以降到300美元左右。他认为，这种电脑也不需要图形显示过程，当然也不需要鼠标。

他在施乐公司的PARC参观时，所看到的最让他喜欢的就是PARC的视窗。

这台新机器的电路板是由伯勒尔·史密斯设计的。伯勒尔身材矮小，是个自学成才的电脑迷，他先是在苹果公司的服务部门工作，后来才有人发现了这个电脑奇才。他属于那种相当古怪、异乎寻常的人，一般正统的电脑设计师对他都不屑一顾。由于他行事诡秘、善于挑衅，而且还相当自负，因此沃兹也没重用过他，只是有时忙不过来，才请他帮忙。伯勒尔有着超强的记忆力，他能牢牢地记住电路板设计中的复杂而零乱的数据，并且很久都不会忘记，这一点很像沃兹。这种能力看起来就像变魔术一样，不过它也是搞数字化设计所需要的最基本要素。

拉斯金召集的电脑设计人员有很多是像伯勒尔这样的，伯勒尔只是其中比较典型的一个。他们这些人都是电脑设计界的无名之辈，但在他们的内心有着火一般的激情，他们这样的天才是大部分公司都无法容忍的，而就是这一部分无名小卒才使得苹果电脑创造了一个又一个辉煌。在1979年年末到1980年，这些设计者一直在苹果公司默默无闻地奋斗，他们先是从工程实验室里挑选可用的元器件，然后进行设计组装，有时要通宵达旦地工作，就是这一群人使得苹果电脑取得了让人不可思议的发展速度。

然而，在那一年里，麦金托什机的设计有时能得到公司的支持，有时也会遇到重重困难。在这种情况下，拉斯金的设计梦想也是跟着时而破灭，时而又燃起了希望。史蒂夫在1980年中期是其中第一个想放弃这种机器设计的人，因为那时他正在参与“丽莎”电脑的研发。“史蒂夫说我做不出那种机器来，这完全是错误的方向，苹果公司需要‘丽莎’电脑，说我设计这种电脑会阻碍‘丽莎’的研发。”拉斯金回忆道。史蒂夫最终还是输掉了这场斗争，斯科蒂让麦金托什机的研发项目持续了下去，当然这是背着史蒂夫做的。

1981年年初，史蒂夫一直在寻找开发一种新型电脑产品的机会，好让自己充沛的精力有释放的渠道。虽然原先他竭力阻止拉斯金开发麦金托什机，但这种机器还是吸引了他的眼球。自从被排斥在“丽莎”电脑项目之外，史蒂夫一直想凭借着从公司新股上市获得的资金和他担任董事会主席的角色，找一份差事做。拉斯金头脑中的应用型电脑使用起来就像是使用一只烤箱一样简单，这让他很感兴趣，但当时史蒂夫已经打算在设计麦金托斯机时用一种不同的电脑芯片，也就是“摩托罗拉68000”。史蒂夫的这种想法让拉斯金很恼火，但史蒂夫非常希望麦金托什机能用这种芯片，主要是因为这种芯片是“丽莎”电脑设计组使用的，他想让新开发出来的机器有“丽莎”电脑的图形用户界面，因此，史蒂夫就命令麦金托什机的原型机必须要用“摩托罗拉68000”。拉斯金只算是一个研发小组的小组长，职位低微，而史蒂夫却位高权重，因此看着自己的研发项目被别人“窃取”了，拉斯金也只能忍气吞声，没有了半点主意。

事实上，史蒂夫“长官”对麦金托什机研发项目的关注也很鼓舞拉斯金等人，但这种关注是一把双刃剑。研发组里一名成员就抱怨说，原先的工作环境发生了变化。史蒂夫·乔布斯在给拉斯金的一份备忘录里说：“这件事好像会引起双方关系紧张，甚至是冲突。”

这一年的圣诞节，丝毫不知疲倦的伯勒尔·史密斯已经开始尝试使用“摩托罗拉68000”芯片进行新的设计工作了。史蒂夫碰巧从旁边经过，当他看见伯勒尔在圣诞节假期里还在那里工作时他很高兴。他称赞伯勒尔每天为公司工作这么长时间，就像他一样。伯勒尔对史蒂夫说，他参与设计的这种机器就像“丽莎”电脑的“双胞胎”兄弟一样，但价格比“丽莎”更便宜，运行速度也比“丽莎”快1倍。听伯勒尔这么一说，史蒂夫才觉得心里有了着落。

当史蒂夫看见伯勒尔还没有完成的电脑设计模型时，他突然感觉有一种想法在他的头脑里越来越清晰了——麦金托什机有可能成为20

世纪80年代的苹果Ⅱ，这种电脑指引了未来电脑技术的发展方向，图形用户界面操作简单，还可以用鼠标进行操作，而且价格也便宜多了。虽然与以前电脑截然不同，设计也很独特，但它能正常运行，史蒂夫感到，这真是一项极其出色的设计。

“丽莎”电脑是苹果公司产品研发规划中的正式项目，它的研发队伍庞大，有24名硬件工程师和数不清的软件设计人员，然而它的进程却相当缓慢。“丽莎”电脑大约由5块电路板和一些专门制造的元器件组成。相比较而言，一群长头发的古怪工程师竟然在几个星期里研发出了一种新型电脑，这种电脑比“丽莎”电脑的运行速度快两倍，而且价格也仅是“丽莎”电脑的1/3。他们开发的这种新型电脑只有1块电路板，所用的元器件也能现货供应，而且它也有同样的图形用户界面！

乔安娜·霍夫曼极其逼真地描绘了当时的场景：“只要看一下史蒂夫流露出来的目光就知道，对拉斯金来说大事不妙的日子为时不远了——史蒂夫要把他的研发成果据为己有了。”

当然，不仅仅是他们设计出的电脑点燃了史蒂夫·乔布斯心中的激情，还有他们这一组研发人员，虽然他们就这么几个人，但他们有着相同的目标和研发精神，在研发麦金托什机时都怀着极大的热情和创新精神，而苹果Ⅰ和苹果Ⅱ也是依靠这种热情才研发出来的。史蒂夫在研发“丽莎”电脑上总是感觉“英雄无用武之地”，而且还受到排挤，而现在他不会再受“他必须远离开发项目”这种情况的困扰了。他也明白了麦金托什机是他重新奉献自己才智的一个新起点。史蒂夫感到，他们这些人就像他自己一样，总能在不可能的领域上创造辉煌。

史蒂夫打算给这群在苹果公司一个被遗忘的角落里不被人注意的开发小组鼓劲加油。他要向所有的人，包括斯科蒂、马库拉以及全公司的员工，甚至是全世界的人表明，他能带领他们研发出让人惊奇的电脑产品。他的盛气凌人导致了苹果Ⅲ的设计失败，因此他不会再那样了，当然，他也不会再意气用事而威胁要让“丽莎”电脑设计失败。

他开始全身心地关注麦金托什机——这种后来享誉全球的新一代计算机。

史蒂夫开始督促杰夫·拉斯金，让他尽快把头脑中的计算机模型转化为实实在在的电脑原型，以使苹果公司再上一个大的台阶。史蒂夫说得很明白，他希望能够完全参与到这个项目的研发中。拉斯金虽然高兴，但也有点担心，因为他们两人已经有过冲突了。

当拉斯金向斯科蒂抱怨史蒂夫过多地干涉他们的项目时，这位公司的总裁却把这件事看作把史蒂夫这个“富有破坏精神”的家伙从公司支开的一个好方法，即使是牺牲拉斯金也在所不惜。马库拉的观点和斯科蒂一样，他也很高兴史蒂夫能把精力放在拉斯金的开发项目上。麦金托什机的研发地点很偏僻，当初作这种安排主要是为了不让乔布斯靠近，以防他干涉，而现在这种偏僻的地方却能够很好地把乔布斯“关”在里面，别人也不得而知。拉斯金想寻求支持，却起到了相反的效果。

史蒂夫在任研发项目总负责人后，首先做的一件事就是雇用了开发苹果II的主要研发人员，包括沃兹（实际上，雇用沃兹主要是为了向其他人证实这一研发项目的正统性）、罗德·霍尔特、兰迪·威金顿、杰里·曼诺克，甚至还有丹·科特克和比尔·费尔南德斯。苹果公司的一些老职员也加入到了伯勒尔·史密斯的团队中，他们有程序员巴德·特里布尔（他设计了苹果Ⅱ的机箱），斯坦福的电子工程师布赖恩·霍华德和负责市场销售的乔安娜·霍夫曼，她从一开始时就参与了这个项目。史蒂夫还为项目组开辟了新的工作区域，他让项目组搬到了苹果公司正在租用的一座大楼里，一般人都把这个地方叫作“德士古石油塔楼”（Texaco Towers），因为它靠近一座加油站。

1981年年初，整个研发组把工作地点搬到新大楼，然后就开始忙碌着把麦金托什原型机开发成一台名副其实的电脑产品。史蒂夫——这位经常制定不现实目标的管理人，宣布新一代苹果电脑在一年内就

可以推向市场，但是当时他们只有最基本的硬件，没有操作系统和应用程序，只不过有一台示范性的样品。制定出这样的时间表真是有点滑稽。

然而史蒂夫有着不可思议的、超凡的说服能力。研发组经过史蒂夫的几次思想灌输，就接受了他制定的时间表。“他有能力让周围的人相信他对现实有着很强的感受力，”巴德·特里布尔几年后回忆说，“他的这种能力是一种复杂的混合体，里面既有能够迅速转变不良状态的能力，也有善于鼓动干劲的能力，偶尔还加上他头脑里的创见能力，他的这些能力足够让你失去正常的判断力。”

史蒂夫在麦金托什机研发组“安营扎寨”了，他凭借自己身上罩着的名人光环可以让事情进展得更加顺利。同时，身为苹果公司董事会主席的他，不但能够获取研发项目所需的资金和难得的研发设备，还能阻止别人干涉他们的事务。如果有人想找研发组成员的麻烦，只要跟史蒂夫说一声就行了，而这些是拉斯金无法做到的。

和史蒂夫合作，杰夫·拉斯金整天感到如履薄冰。在这一年的1月，拉斯金就同史蒂夫发生了小摩擦。拉斯金也不是个傻子，麦金托什机寄托了他一生的希望，他不会让史蒂夫抢走头功的。他一直想着能够开发出一台体积小、功能强，而且价格还便宜的机器。他带领着这一群创造奇迹的研发组正实现着他的美好愿望，而现在竟然有一个“外人”插足进来，还想要取代他成为他们的“头目”！

史蒂夫和拉斯金的矛盾冲突引起了公司每个人的注意，但还有一件事也让苹果公司的员工担心了很长时间，这次是发生在沃兹身上。在2月初，沃兹遭受了一次严重的意外事故。沃兹是一位飞机驾驶爱好者，这一次，他在驾驶一架单引擎的比奇伯纳萨飞机时，由于在飞机没有达到起飞速度时强行起飞，致使引擎失灵，机翼失去了冲力，飞机坠落了下来。当沃兹躺在医院里的时候，苹果公司的员工都很紧张，甚至有点儿六神无主。史蒂夫·乔布斯派了一辆豪华轿车把极度担

心的沃兹父母送到了医院。这一点史蒂夫做得还不错，他能在处理大麻烦的同时，也不忘安排一些小事情。

当沃兹最后清醒过来的时候，却得了健忘症，他不记得究竟发生了什么事，反而问他的妻子，为什么他会躺在医院里。虽然现在他一直不喜欢谈论这件事，但他也承认，能想起那起事故是5个星期以后的事了。

回到苹果公司后，史蒂夫·乔布斯继续同拉斯金争夺对麦金托什机的控制权。有一次，史蒂夫竭力破坏拉斯金已经准备好的公司内部讲座活动，他告诉参与者活动取消了。拉斯金向迈克·斯科特反映了这件事，并提供了一份证据充分的备忘录，备忘录中详细陈述了十几条史蒂夫不适合管理麦金托什机研发工作的理由。其中有一条是这样写的：

> 第9条：过于乐观的估计。史蒂夫在研发苹果Ⅲ和“丽莎”电脑时计划失误，而且对于产品的研发成本和价格也估计失误，基于他这两次失误的经历，他在研发麦金托什机的过程中也会出现众多失误。他还为了赢得个人荣誉，提出不切实际的研发计划，而当计划不能完成时，他又责怪研发人员。由于他还对元器件价格的估计过于盲目，因此导致对成本的错误估计。

有人把这份备忘录拿给史蒂夫看，他当时就勃然大怒。那天下午，马库拉把史蒂夫和拉斯金找来，让他们坐下来和他共同想出一个解决问题的办法。史蒂夫哭了——当他无计可施的时候往往会哭，他说，他不可能再与拉斯金一起工作了。拉斯金也一定是感到了情况对他很不利，因此，他就强硬地说，他不能再为史蒂夫工作了。

就这样，会谈不欢而散，史蒂夫·乔布斯还是麦金托什机项目的负责人。杰夫·拉斯金甚至连一点儿安慰都没得到，公司安排他去休一次

假，这可能也是为了驱散他失败后的烦闷心情。

假如说世界总是公平的，那么杰夫·拉斯金应该是麦金托什机背后的英雄。但世界往往是不公平的，历史并不总能记住那些真正英雄的事迹。在这种情况下，当麦金托什机最后被生产出来的时候，已经不是像拉斯金所认为的那样——是他拉斯金创造设计了这种型号的电脑。人们都知道麦金托什机真正的“父亲”是史蒂夫——实际上，史蒂夫只是麦金托什机的“养父”。

随后，在史蒂夫离26岁生日还差几天的时候，他又赢了一场。

到1981年，苹果公司经过4年的规模扩张，已经出现了一定程度的结构臃肿状况。一些高级管理者感觉到有些新聘用的职员工作松懈，这些职员认为公司绝对不会解雇他们，因为到那时为止，还没有苹果公司的员工被正式解雇。在硅谷，在苹果公司工作被看作职业有了终身保证。

在1981年2月星期三的一个早晨，天阴沉沉的，还下着雨，员工们刚上班就被通知在公司的地下停车库召开全体员工大会。程序员唐·登曼回忆说：“斯科蒂总裁站起来就开始讲，苹果公司人员太多了，他要解雇一些人。他说他要把该解雇的员工召集到他的办公室，然后说明解雇的理由。整个会场突然安静了下来。谁将在解雇名单上？我们所有的人都不知道是否能够顺顺当当地度过这一天。”

苹果公司的员工很快发现，那些即将被解雇的员工之前也是没有丝毫预感的。解雇的消息一说出来，员工的情绪马上爆发了出来。每个人都在边走边考虑，是不是这就是最后一天在苹果公司工作了。慢慢地，对员工们来说，事情已经变得非常明显——只要管理者想要解雇你，你就得卷起铺盖赶快离开。在不称职的部门，领导可能不会被解雇，员工却无一幸免，也不管其中有的员工曾为公司的发展做出过多大的贡献。

斯科蒂在公布解雇消息之前曾经同史蒂夫·乔布斯商量过，并且得到了他的赞同，而当员工情绪高涨时，史蒂夫又竭力地撇清自己，给人的感觉好像这件事完全是斯科蒂一个人的主意。

年轻聪明的程序设计员安迪·赫茨菲尔德也在这次解雇事件中遇到了麻烦，因为住在他隔壁的同事，也是同他一起开发软件的合作伙伴被解雇了。赫茨菲尔德心想，和他一起参与软件开发的同事走了，这让他怎么再继续做这一项目呢？于是，第二天早上，赫茨菲尔德去找斯科蒂并告诉他，自己也要离开了。斯科蒂就问赫茨菲尔德，怎么样才能让他留下来。在赫茨菲尔德参与开发的几个项目中，有一个项目就和麦金托什机有关，因此史蒂夫也不想让赫茨菲尔德离开。于是，史蒂夫就去找赫茨菲尔德，并竭力说服他，他也不顾赫茨菲尔德的各种辞职理由，只是对他说，要想离开也得等到完成麦金托什机设计项目之后。说完，史蒂夫就拔下赫茨菲尔德电脑的插头，然后把电脑放进他的汽车后备箱里，开着车把进退两难的赫茨菲尔德拉到了麦金托什机的设计大楼里。赫茨菲尔德想要开发麦金托什机，而史蒂夫也离不开他，这样协议就达成了。

到了2月份，沃兹出院了，但还是没有完全康复，谁也不知道他还能不能再回苹果公司工作。

比尔·阿特金森是在苹果公司比较受重视的一位电脑专家，他是一个对电脑设计非常痴迷的人。他的眼神里总是充满激情，头发乱蓬蓬的，说话很文雅，有时显得很沉默，他也经常能给爱开玩笑的人带去开心的笑声。比尔认为，计算机研发者毕生的使命就是能够不断地设计出操作更简单的计算机，并且设计出的计算机能给用户带来欢乐。

程序设计并不像我们大多数人每天所从事的日常工作一样，它对人非常有吸引力。“程序员”这个名称可不是随便叫的，当他在设计工作中遇到极大的挑战时，他必须要不停地工作，直到彻底找到隐藏在这个问题之后的解决方案。比尔·阿特金森就是这样的程序设计员。有

一次，他在研发项目上取得了重大突破后，就连夜召开了会议，第二天早上开着车就开始打盹儿，汽车突然撞进了一辆大卡车的拖斗下面，汽车的上盖也被刮掉了。

几个小时后，当他醒来的时候，已躺在医院的病床上了。史蒂夫·乔布斯坐在病床边上问道：“好点儿了吗？”史蒂夫这么关切阿特金森的受伤情况并不是怕耽误了麦金托什机的研发进程，而是因为阿特金森当时正在参与设计“丽莎”电脑，是他设计了“丽莎”电脑的画图组件，而有了这一项设计后，苹果公司的第二代电脑产品就有点像史蒂夫在施乐公司看到的展品了。史蒂夫很尊敬阿特金森，因为他是一个非常难得的电脑天才，也是苹果公司第一位超级电脑专家。在他这次出事后，由于史蒂夫的嘘寒问暖，阿特金森对史蒂夫和麦金托什机更贴心了。

史蒂夫一直没有对研发麦金托什机的最后期限提出任何更改，仍然坚持要在12个月内将麦金托什机推向市场。因为在苹果公司里，除了阿特金森，还没有人能够开发在电脑屏幕上显示图像的软件，这项技术要求能够很好地处理图像上的每一个点（也就是像素），因此，所需要的时间也很长。

研发组成员发现他们必须要找到一种对付史蒂夫的好办法。“这样做的目的就是等到他再来的时候能看到我们正在认真地工作。”唐·登曼说道。

“我们都知道关于史蒂夫的一个笑话。如果你想要他同意你提出的一个新想法，那么你就把这个想法告诉他，他当时肯定不会同意。几个星期以后，他会急匆匆地赶过来找你，告诉你他有一个极好的想法，并要把这个好想法告诉你，其实这个想法是你几个星期前提供给他的。”但这时在史蒂夫的眼里，这已经是他的想法了，他可以光明正大地要求把这种想法应用到设计工作中了。

虽然整个研发组都知道史蒂夫的这个小伎俩，就是把别人的想法据为己有，然后再把它告诉提出这个想法的人，但没有人知道这到底是史蒂夫算计好的，还是他根本就没意识到这回事。在研发组里流行着一句话来描述史蒂夫的这种做法，杰夫·拉斯金说："我们都叫他'扭曲事实的大师'。"随着时间的推移，究竟是谁开始这么叫他的也不得而知了。

然而即使史蒂夫不懂得一些技术上的详细信息，他仍旧想着在设计项目的关键部分"烙上"自己的"印记"。在电脑设计中，唯一不需要用到技术知识的地方就是机箱的设计，所以他就把它看作自己的设计领域。

史蒂夫为了解决一个问题，通常要不间断地思考。假如他要开始与你谈话，或者说是他主动开口的，在谈话中，他会随时询问你对这个问题有什么样的解决方法。只要你发表意见，他会对你进行判断：如果你所知甚少，并不能帮助他解决难题，这时候，他就不会再和你讨论了，他会马上离开。第二种情况是你真的对这个问题有着自己的真知灼见，但他通常也会改变一下说话的语调，就说"这个嘛……嗯"——这是他通常的表达方式。假如他认为你真是个有用之人，他会给你解释为什么你提出的想法一文不值，而他的想法是解决这一问题的唯一方案；假如他认为你是个毫无用处的人，那你就得带着那一文不值的想法赶快离开。

有一天，史蒂夫带着一本电话簿去参加一个关于设计工作的会议，走进会议室他就把电话簿扔在了会议桌子上，说："设计出来的麦金托什机就应该这么大，不能再让它的体积变大了，如果再加大，用户会受不了的。"

"另外还有，我看着这些方方正正像一只盒子一样的电脑就厌烦，为什么不能把它设计得更高一点儿，而不是更宽一点儿呢？对这个问题要讨论一下。"说完他就离开了。

会议室里的人都看着这本电话簿面面相觑。这个本子只有原先设计的电脑的一半大小，根本不可能设计出这么小的电脑。伯勒尔·史密斯也认为，根据他学的电子学知识，根本不可能设计出体积如此小的电脑。

史蒂夫往往不允许别人对他提出的问题置之不理，至少为他工作的苹果公司的员工不能这样。他的命令有时听起来很不合理，但他也得刺激研发组成员一下。史蒂夫非常希望研发组能给他设计出一台带来革命性影响的计算机。

那件事之后的第二个星期，研发组设计出来了样式不同的麦金托什机的机箱模型，这些模型整齐地排在一起便于让各位员工参观和评论。也就是说机器的基本外形已经确定了，和前些年设计的电脑没什么差别。这个后来很受欢迎的模型有一个黑白屏幕，还有一个内置的磁盘驱动器，当然还允许再加一个。然而关于麦金托什机的一个设计特点，即它没有用以增加计算机性能的扩展插槽和插件，这成为麦金托什机推向市场后一直备受争议的话题。

在很大程度上，关于麦金托什机的这一设计特点来源于拉斯金的设计理念，也就是设计出的电脑应该像烤箱一样，不用进行任何升级，这一设计理念在麦金托什机的设计中被完整地采用了。然而从麦金托什机被设计出来的情况看，采取这样的设计方案是很糟糕的，因为麦金托什机没有采用能够使苹果II获得成功的一个关键设计方案，即苹果Ⅱ的扩展性能。克里斯·斯皮诺莎认为，“消除沃兹的设计印记”是史蒂夫要求对麦金托什机进行如此设计的一个主要动机。史蒂夫知道这件事是怎么回事，即使有时是他完全错了，由于他的个性、他的富有、他的傲慢自大以及媒体对他的吹捧，他仍然会固执己见。当然，人们有时能够接受他那粗暴无礼的个性常常是因为他的做法是正确的。

由于上次的解雇风波，一些关于斯科蒂的流言蜚语在公司员工中间流传开来，再加上苹果公司的人力资源部对斯科蒂在解雇工作中的做法不满，所以也给员工们煽风点火。这些流言飞语把矛头直接对准了斯科蒂，指责他强行解雇员工的行为，史蒂夫和马库拉当时也是同意解雇部分员工的，而现在他们却将自己置身事外。

3月底，当斯科蒂从夏威夷度假回来的时候，迈克·马库拉把他请到了苹果公司星期天晚上召开的会议上，并告诉他管理层要求他辞职，并决定由马库拉临时接替他任苹果公司总裁一职。

公司做出这一决定完全符合史蒂夫的想法，因为史蒂夫认为，斯科蒂对他负责的麦金托什机研发项目来说，是一个潜在的障碍。而马库拉在这一方面是聪明而机灵的，他不会对史蒂夫的决定和意志横加阻拦。对史蒂夫这个没有实际权力的苹果公司董事会主席来说，这样处置斯科蒂最合适不过了。

史蒂夫还是决定按计划表设计出麦金托什机，并在原先规定的日期推向市场。史蒂夫向精神已经高度紧张的研发组说，他已和“丽莎”电脑研发组负责人打了赌，如果麦金托什机能在“丽莎”电脑之前上市，他就会赢5 000美元，否则他就会输5 000美元。史蒂夫这么一说又给本来就已经相当紧张的“德士古石油塔楼”办公室增添了几分忙乱。

后来在5月份，史蒂夫做出了一个大胆的决定，他做出的这一决定，对研发出来的麦金托什机是过时的还是会取得辉煌的成功至关重要，事后也证明他的这一决定是非常关键的。史蒂夫没有在公司内开发新机器的软件，而是请公司外部的人来开发。像他做出的许多决定一样，这次决定也播下了以后失败的种子、因为在后来，苹果公司同IBM公司的个人电脑在市场主导权的竞争中失败了。

史蒂夫做出这一决定的部分原因，是由于他那自私的个性和追求权力的强烈动机。史蒂夫在负责苹果Ⅲ和“丽莎”电脑设计的时候，就

痛苦地意识到一个研发组规模越大、人员越多，他对研发组的影响力和控制力就会越小。按照研发计算机的常理，麦金托什机在这个研发阶段就应该开发出相关的软件了，但史蒂夫害怕他可能会失去对这一项目的掌控，因为以前出现过这种情况。他绝不会让这种事情再次发生。他这样做就意味着他必须要找其他公司帮助麦金托什机开发软件。

在苹果公司里，史蒂夫周围聚集着很多年轻人，他们之中有一些是比他还年轻的电脑天才。年轻好像就等同于能力、奉献和超前的思想意识。当把“年轻”和“软件”放在同一个句子中时，史蒂夫首先想到的一个名字是比尔·盖茨。当然，比尔·盖茨是他生意上的竞争对手，但他想，不了解自己的竞争对手又怎么能同他展开竞争呢?

微软公司当时就已经很成功了，但同苹果公司相比，它还处于一个赶超苹果公司的阶段，盖茨自己也梦想着有一天能超过史蒂夫·乔布斯，成为一个像他一样富有的人。盖茨是一个善于冒险的人，又有点儿傲慢自大，喜欢炫耀自己，他很欣赏史蒂夫那种善于打破常规的精神。盖茨平时相当矜持，是一个注意力高度集中的年轻人，也是家酿计算机俱乐部里的一名电脑高手。

在那时，微软公司最重要的产品就是BASIC程序语言，程序员可以用BASIC语言编写应用程序，该语言在很多电脑上得到应用，不过它最成功的操作平台是苹果II。沃兹设计的计算机的主板也使用BASIC语言，他是从微软公司获得使用许可的。当苹果Ⅱ成为市场上的主流电脑品牌的时候，微软公司的利润开始迅速增加。当IBM公司欲寻找一个合作公司为它新开发的个人电脑编写软件时，他们最后选择了微软公司，随后该公司的很多工程师都到了微软。

史蒂夫决定亲自去微软公司找比尔·盖茨，他在微软公司当时的总部大楼里同比尔·盖茨和保罗·艾伦进行了会谈，他们三人一起商讨了公

司的发展目标。然后，史蒂夫就大力宣扬他们合作的必要性，要求微软公司支持合作项目。

然而，盖茨和艾伦这两个极其精明的年轻人强烈反对开发个人计算机市场，他们认为这种计算机市场没有发展前景。而史蒂夫却不这么认为，他预计一些大学生、受教育程度比较高的人以及比较前卫的家庭都有可能成为他们的个人计算机用户，甚至一些企业中层管理人士和公司秘书也会加入到他们的队伍中来。盖茨在另一方面受IBM公司中间派观点的影响，他认为，计算机只不过是实用性的商业工具，并不会出现像史蒂夫·乔布斯描述的那种很多人争相购买的情况。

史蒂夫则坚持说，单凭几句话还不能完全展现个人电脑的魅力，他要让盖茨和艾伦到苹果公司位于库比提诺的工程实验室参观这些让人惊叹不已的新型电脑。

在史蒂夫离开后，盖茨和艾伦决定组织一组人去看看这种新奇的电脑。他们两个非常精明，打算在苹果公司和IBM公司脚踩两只船。他们认为，“丽莎”可能会是最后的赢家，而史蒂夫·乔布斯低成本的麦金托什机也有可能成为电脑行业的一大亮点。

就这样，微软公司组织了一组参观者到苹果公司参观，并且一直到傍晚时分才回来，参观完后他们相信了苹果公司真的是与众不同。比尔·盖茨决定答应史蒂夫·乔布斯，微软公司可以为他们设计的电脑开发软件。在那时，微软公司基本是为IBM公司开发日常工作软件系统，而不开发让人着迷的软件。现在要为苹果公司开发的是应用程序系统——那些可以让人着迷或心跳加速的软件系统。开发这种“夺命应用程序”[注]对微软公司来说的确是一种诱惑。就好像史蒂夫手里拿着一根香肠在嘴馋的人面前晃来晃去，他们当然要想办法得到这根香肠。IBM公司的个人电脑将会在那年的夏季推向市场，当微软公司在

为这些毫无美感的电脑编写软件的时候，麦金托什机却给了他们另一种希望。

下一个月，IBM公司向外界展示了他们的个人电脑。这种电脑果然和苹果公司麦金托什机研发组每个人所想的一样，机身体积大，显得很笨重，也没有技术方面的创新，还不容易操作。这和设想中的“丽莎”电脑真是有天壤之别。8月底，在IBM公司的个人电脑上市的时候，麦金托什机研发组就去买了一台，然后把它拆开来研究。看明白了以后，他们才放心了，因为IBM公司的个人电脑既不美观，也不实用。整个研发组都相信等第二年他们设计的电脑推向市场以后，一定会挫败IBM公司的电脑。

史蒂夫已把与IBM公司的竞争看成是一次拯救世界的行动。当然，在同IBM公司的竞争中，史蒂夫也感到很紧张。

“苹果公司和IBM公司马上就会展开竞争了，假如由于某种原因我们出现了重大失误，而让IBM公司赢了，我们在以后的20年里就会处于计算机世界的‘黑暗时代’。一旦他们占领了计算机市场，他们就会停止创新，也会阻碍任何创新的开发和设计。

“如果你考察一下计算机的大型机市场，可以看出自从15年前IBM公司的大型计算机垄断市场以来，他们实际上没有任何革新技术。IBM公司在个人电脑的设计上也根本没有电脑产业界的新技术。他们只是重新包装了一下，或者是稍微扩展了一下苹果II的技术。

“苹果电脑则给电脑市场提供了另一种选择。”

虽然史蒂夫并不大重视计算机技术方面的提高，但苹果公司还是在面向全美发行的报纸上做了一则著名的广告，这则广告有点儿散文的风格，也有点儿自以为是甚至贬低他人、抬高自己的意味。广告内容如下：

欢迎IBM公司：

苹果公司真诚欢迎你们和我们合作！

欢迎你们光临自30年前计算机革命以来最激动人心、最重要的计算机市场。祝贺你们研发出你们的第一台计算机。我们每个人都通过使用计算机提高了工作效率，改变了思考、学习和交流的方式，甚至是娱乐的方式。计算机操作能力很快成为和读书、写字一样重要的基本技能。当我们研发出第一套个人计算机系统时，我们预计只要人们能够意识到使用计算机的益处，在全世界范围内将会有1.4亿人购买计算机。我们预计明年就将会有100万名用户考虑购买计算机。在下一个10年里，我们相信个人计算机还会出现更为迅猛的增长。我们期待着我们之间激烈的良性竞争可以把美国的计算机技术传播到全世界。我们非常欣赏你们在这方面所作的诸多承诺。我们现在正在做的就是通过提高每个人的工作效率来增加社会财富。欢迎你们加入到我们的队伍中来！

这真是一则非常自鸣得意的广告，因为这则广告是从一家规模不到IBM公司1/10的公司发出来的。正如所预料到的结果那样，IBM公司推出的个人电脑对苹果公司来说是一次巨大的走向全美市场的机遇，它使苹果电脑名正言顺地进入了全美市场。另一方面，IBM公司个人电脑的推出也使苹果个人电脑在公众面前出尽了风头，因为苹果电脑是IBM公司电脑真正的竞争对手，同时在与IBM的竞争过程中，苹果公司会给人以弱者的印象，所以其电脑产品更容易得到用户的认同。就知名度来说，1981年是苹果电脑的一个分水岭。在一开始的时候，只有10%的美国人知道苹果电脑是怎么回事，而到了这年的年末，这一数字升高到80%。事实上，这两家公司有很大的不同——其中一家在加利福尼亚，有着西部自由主义的传统风格；另一家在美国东海岸，有着东北部保守主义的传统风格，它们唯一相同的是共同提升了苹果电脑的形象。IBM公司个人电脑的推出给了麦金托什机和“丽莎”电脑研发组更大的动力。他们相信自己会很快为新型电脑带来革命

性的变化，他们要向全世界表明IBM公司的电脑是多么的笨重，而相比较来说，苹果公司设计的电脑又是多么的精妙绝伦。

当然在最后，事情并不是按照他们想的那样发展了。

到了7月份，麦金托什机就开始进入测试阶段，基本部件和电路板的设计都已接近尾声。新机器安装了一个内置的磁盘驱动器，和以前研发的苹果II一样，还安装了一个容量为64KB的ROM——也就是只读存储器。另外还有相同容量的RAM——也就是随机存储器，虽然伯勒尔·史密斯已经设计出来可以扩充到128KB的RAM，但并没有应用到麦金托什机上。因为这是一个秘密，这是背着史蒂夫·乔布斯设计的，史蒂夫当时规定只能设计一种存储器。

也是在7月份，史蒂夫完成了第一份麦金托什机商业计划方案草稿。计划规定，向市场正式推出麦金托什机的时间是1982年年中，同时，“丽莎”电脑和新型苹果Ⅱ电脑也要推向市场。麦金托什机I的价格是1 500美元，这其中还包括了软件，等到研发出麦金托什机Ⅱ的时候，价格就降到1 000美元。他还预计，麦金托什机在第一年要销售50万台，史蒂夫提出的这一销售数字真是显得有点漫无边际，但他经常这样说：“人们逐渐就把这一设想看成是可以实现的了。”

在研发麦金托什机的过程中，苹果公司的员工开始注意到史蒂夫一直隐藏着几个问题，这些问题给人的感觉就像是闻到了自己身边烂鱼的气味。史蒂夫把麦金托什机的销售市场瞄准了各种类型的办公室，而按照设计规划，“丽莎”电脑的销售市场也是这个方向。这样会造成一种灾难性后果：两种电脑同时推向市场，并且针对的是同样的用户。对苹果公司来说，这是一种很糟糕的情况，但这只是其中一个问题。还有一个问题就是，虽然麦金托什机的结构更紧凑、运行速度更快、价格也更便宜，但它没有游戏功能，而公司管理者是不喜欢这种不能娱乐的电脑的。

此时，麦金托什机在苹果公司的设计规划中仍然是属于实验性的项目。现在该是史蒂夫恭恭敬敬地去找马库拉的时候了，因为那时马库拉还是苹果公司的总裁，他要让马库拉接受麦金托什机的项目，把它看成是公司的正式规划项目。当马库拉问史蒂夫关于麦金托什机的市场计划的时候，史蒂夫只是轻描淡写地说道：“麦金托什机主要针对的是‘丽莎’电脑无法涉足的市场。”对马库拉来说，他没有听到有关麦金托什机和“丽莎”电脑同时推向市场会出现问题的传闻，另外他身边也没有市场顾问，史蒂夫的这种解释竟然在他那里蒙混过关了。史蒂夫的远见卓识再加上他善于销售低价机器的商业能力，使马库拉相信史蒂夫也能够很好地开拓“丽莎”电脑的销售市场。有总裁马库拉的支持，苹果公司的管理层和公司董事会同意了麦金托什机研发项目“身份地位的变化”。麦金托什机成了真正的苹果公司产品，也成了公司正式的研发项目。

史蒂夫接受了把第一批电脑推向市场的日期推迟到1982年10月1日的请求。即使按照推迟的日期，史蒂夫制订的计划也是不现实的，但他自己却不明白。史蒂夫相信自己对市场的把握。后来，他解释说：“我们那时认为麦金托什机能卖到无数台，但我们并不是为其他任何人设计麦金托什机，我们是为自己设计的。麦金托什机究竟怎么样，应由我们自己评判，而不是别人。我们也没有走出去做市场调查。当亚历山大·格雷厄姆·贝尔发明电话的时候，他做过市场调查吗?当然没有。”

1982年2月，史蒂夫把麦金托什机研发组带到了帕哈楼沙丘城，这是一个非常美的海边度假胜地，在库比提诺南部100英里的太平洋沿岸，这次度假也是他们第一次到外面静修。史蒂夫·乔布斯首先走到研发组成员面前，在黑板上写下了“本次旅游是对各位辛勤工作的酬谢”的标语，这是这次度假会议一句鼓舞人心的口号。写完后，史蒂夫就坐了下来，大部分时间都是听别人讲。研发组成员一个接着一个讲了最近完成的项目，以及自己还将会应对什么样的挑战。

以后麦金托什机研发组又举行了几次这样的活动，所有的参与者简直都对这样的静修着迷了。

在1982年年初，麦金托什机研发组里已经聚集了很多计算机精英，他们这样的人在硅谷的任何地方都能找到工作。他们这些人大都是大学毕业，聪明机灵。每一个新来的人员必须接受原先在这个职位上工作过的人员的考察，完全符合要求才能被录用。史蒂夫也不采用人力资源管理式的心理测试，而是自己创制了一系列问题。其中有两个问题是："你吸了多少次迷幻剂？"以及"你什么时候失去童贞的？"当然，他不在乎问题的答案，只是想把那些不认真思考这些问题的无用之人排除在外。还有一个重要测试就是在班德雷驱动器产业区和伯勒尔·史密斯以及安迪·赫茨菲尔德一起玩一个视频电子游戏，如果你能跟上他们，这证明你很优秀，也就可以到研发组工作。

史蒂夫虽然非常富有，但他还要从公司里领取高达25万美元的年薪。然而，他却拒绝给为他干活的电子工程师3万美元的年薪，这一数额在苹果公司的工程师中间是最低的。他认为任何人只要一个星期工作少于80个小时，就得考虑让他走人。

麦金托什机研发组成员都有一个共同的特点，那就是，他们不是和平常人一样在乎自己的收入、职业发展或者自己的生活习惯，而是更加在乎他们能否设计出让人们激动不已的计算机，然后获得让世界为之惊奇的效果。

迈克·默里对史蒂夫作了心理分析，他说："史蒂夫做事从来不像我们一样有所顾忌，这与他的出身背景和早期的成功经历有关。他不愿受任何东西的束缚，他不知道有些事情是不可能的，他只是做他想要做的事情。因此，即使他是一个愚蠢的人，他的身上也有一种诱人的光环，这种光环笼罩着你，让你凝聚在他的周围，让你激情四射，让你一直待在他的研发组里。"

如果史蒂夫在向计算机产业发展的征程中没有取得如此辉煌的业绩，他的个人生活可能又会是另一番景象。他也许会从一个缺少政治光环的富小子转变成一个年轻的政治人物。在1982年，当时的加利福尼亚州州长杰里·布朗推举史蒂夫到加利福尼亚产业创新委员会任职，这给了史蒂夫同各界名流面对面交流的机会，比如美洲银行的董事会主席，还有他小时候崇拜的偶像——惠普公司的创始人戴维·帕卡德。

人们一直认为史蒂夫是一名卓越的创新者，因为当时沃兹已经重新回到学校去完成他的学业了，避开了人们的视线，而只有史蒂夫一个人在那里接受别人的赞美、欢呼，也成了众人瞩目的焦点人物。

谈到史蒂夫浪漫的爱情，他在很久以前他就与交往多年的女朋友彻底分手了，然后他就周旋在一个又一个女朋友之间。加利福尼亚州有很多白肤、金发、碧眼的美貌女孩，她们不用浓妆艳抹也显得妖娆妩媚，另外还有斯坦福大学里的一些女学生，她们都是典型的加利福尼亚美女，是每个年轻的百万富翁都想追求的对象。史蒂夫往往会成为她们注意的焦点，但他过于随便，等到他对哪个女人不感兴趣的时候就放弃了。

后来，歌星琼·贝兹（Joan Baez）闯入了他的生活。她的年龄比史蒂夫大，与“垮掉的一代”[注]和反传统文化运动的一代有着相似的年龄，但对史蒂夫来说，这些都不重要，重要的是她与著名民谣歌手鲍勃·迪伦（Bob Dylan）曾有过一段恋情，而鲍勃·迪伦一直是史蒂夫的偶像。但琼·贝兹却有些疯狂，还有点令人反感，因为20世纪70年代的美国虽然狂乱，但还是相当保守的，但她却向公众宣布她曾经同一个女人“睡”过（指同性恋）。史蒂夫一直在努力使自己变得与众不同，而贝兹的这些独特之处正是他想要追求的。对贝兹来说，她一直想寻找一种新的体验，史蒂夫和他那有点疯狂的研发组正是她感兴趣的地方。

一方面，史蒂夫非常想让自己的生活固定下来，然后再要几个孩子；但另一方面，他又在内心深处同这种思想进行着不断的斗争。他喜欢现在的生活，而不想体验那种传统的家庭生活方式。可后来他还是经常去看望他的女儿丽莎。有一个比较了解史蒂夫的小说家，根据真实的故事写了一本小说，书中有一段是这样写的：有一天，有人发现年仅10岁的小女孩在院子里，蜷曲着身子在那里睡觉，身上穿着破烂的衣服，满身污垢。有一个信封钉在了她的衣服袖子上，收信地址是她父亲的。在女孩附近停放着一辆破旧的福特汽车，“破旧得就像是被别人丢弃的一样”，她声称是她自己开着车过来的。这个女孩认了汤姆（史蒂夫在小说中的替身）做她的父亲，汤姆也认了她。

史蒂夫偶尔也向比尔·阿特金森承认他想拥有一个家庭。有一天晚上，在他和麦金托什机研发组成员一起吃晚饭时，史蒂夫痛苦不堪地悲叹道：“假如她还能生小孩，我一定会娶她。”而事实上，当时贝兹已经41岁了，很多这个年龄的女性都有几个孩子了。

史蒂夫把他的麦金托什机研发组成员看作“海盗”，而他是这艘“海盗船”的船长。他劝诱苹果公司的各类人才、精英加入到他那痴迷计算机的队伍里来。从研发“丽莎”电脑开始，他和他的“海盗”队员就“盗取”了任何有价值的东西，在3年时间里，他们吸收了各种有价值的思想，他们也从各种失败中吸取了教训，从而避开了无经济效益的生产，获得了巨大的利润。他的“海盗队员”们在几乎与世隔绝的环境下努力工作，他们的研发进程是如此高速，以至别的计算机公司，甚至是整个计算机产业界都为之汗颜。他们在不到两年的时间里就把世界上最出色的电脑推向了市场。

到了6月底，麦金托什机研发组已经完成了全部的设计工作，准备进行全面的测试了。

“到那时，史蒂夫却开始紧张了。”马丁·黑伯利说，他是史蒂夫以个人名义从施乐公司请来的芯片研发专家，主要是为麦金托什机研发

完整的芯片。“伯勒尔也很紧张，因为我们没有什么可以拿出去展示的。”史蒂夫虽然很紧张，但也没被滴滴答答的钟表声吓着，他要求伯勒尔估计一下能否设计出一台使用PAL芯片的计算机，它可以在显示器屏幕上生成众多的图像像素点。

“伯勒尔从研发组‘消失’了大约有一个月，”黑伯利说，“当他回到苹果公司的时候，是带着他设计的芯片回来的。而在此之前，我们一直应用我们以前设计的芯片，现在我们可以用伯勒尔设计的芯片重新进行测试了。然而不幸的是，这些芯片的运行速度要比麦金托什机需要的速度慢40%。尽管如此，研发组最后还是决定使用伯勒尔在一个月的时间内设计出来的芯片。”

然而，苹果公司使用新开发的芯片对另一家公司来说却是一个很大的损失，因为给苹果公司提供芯片的公司在即将设计出VLSI芯片时，苹果公司却向它宣布以后就不使用它的芯片了。对这家公司来说这真是当头一棒，因为在研发VLSI芯片时，他们投入了大量的资金，超过预算额的50%。他们认为苹果公司规模很大，如果能成为苹果公司的芯片供应商是非常有利可图的。当然苹果公司也想让供应方相信它是一家可以长期进行合作的公司，所以在研发开始的时候，史蒂夫就签订了意向书，承诺双方的交易额将会达到2.5亿美元，但等到苹果公司设计出自己的芯片后，史蒂夫只打算给这家合作公司10万美元的赔偿金以了结这件事。这点赔偿金对这家公司来说真是一种羞辱，但史蒂夫拒不退让，VLSI芯片最终给这家公司带来了巨大的损失。

9月底，麦金托什机研发组又组织其成员去第二次静修，地点还是离苹果公司100多英里的帕哈楼沙丘城。

这一次史蒂夫在黑板上写下的鼓舞士气的口号是：“让我们当海盗吧。”成员们也都齐声欢呼赞同。然后他又写了一句煽动性的口号用以激发他们的奉献精神：“爱上你的工作，每个星期艰苦奋斗90个小时吧。”史蒂夫的这些口号就好像是在激励奴隶们建造金字塔，或是对瑟

瑟发抖、担心自己会遭受鞭刑的罗马大型船只的划手发号施令，也或者是在提醒研发组成员们，他们正在参与的设计工作意义非凡。

史蒂夫就像魔术师变魔术一样，取出一件上面印有醒目的“海盗”两个字的运动衫，然后就套在了头上，穿上了它。很快，参加静修的每个成员都得到了这么一件运动衫。

虽然每个成员都穿这么一件运动衫，但人们都认为很不民主。因为有几件运动衫的左前胸上还印了一行小字——“麦金托什机员工”。这可能是给那些性情活跃的“海盗船员”的，但除此之外还是有区别，那些“擦船板的船员”穿的运动衫和那些“陪着船长一起吃饭”的船员的运动衫有着明显的不同。

这次静修的主要目的是成员之间信息共享，每个人都要说出自己正在从事的工作有哪些最新进展，当然另一方面也是为了再次鼓舞成员们的士气。尽管研发过程遇到了挫折，但史蒂夫还是决定在下一年的5月把麦金托什机推向市场，也不管这中间会出现什么样的问题。虽然原先制订的计划被推迟了，但史蒂夫还是希望麦金托什机的研发过程走向正轨。

与此同时，在1982年的秋季，“丽莎”电脑已经准备好第二年春天走向市场。记者们已经被邀请来提前一览它的风采，而他们的反应也是颇鼓舞人心的。另外，苹果公司还有一件值得欣喜的事，那就是苹果II的圣诞节销售订单已经从各地纷至沓来，订单的数量明显超过了以前的圣诞节销售数量，而公司方面也是准备了充足的货源。在苹果电脑的销售额突飞猛进的时候，史蒂夫还是醉心于琼·贝兹，并且对她依然迷恋。

但苹果公司还有一个深层的仍旧没有解决的问题，那就是关于公司总裁的人选。史蒂夫·乔布斯毫不怀疑地认为他完全有能力出任苹果公司的总裁，但在董事会里他是唯一一个这么认为的人。虽然苹果公

司的相关人员拟定了一份冗长的报告，但这份报告所提供的人选还是不能让董事会满意。1982年年末，有消息说有人提出一个试探性的建议，要让百事可乐公司的总裁约翰·斯卡利出任苹果公司的总裁。此前，有人鼓动斯卡利说，在硅谷工作就等同于“意大利文艺复兴时期在佛罗伦萨工作”，但他还是没有被完全说服去考虑苹果公司总裁这个职位。

1983年，美国《时代》杂志把史蒂夫·乔布斯的头像搬到了第一期的封面上。1982年年末，《时代》杂志向苹果公司提出建议，要在他们的新年第一期中登载有关苹果公司的事迹，用以纪念第一台个人计算机的问世。苹果公司则全权委托《时代》杂志驻旧金山记者米歇尔·莫里茨负责这件事，要他用几个月的时间在苹果公司进行调查采访、撰写报告。在1983年新年的前夕，送报人把《时代》在美国西海岸发行的第一份杂志交到了史蒂夫·乔布斯的手中。史蒂夫马上打开杂志浏览了一下，发现其中有一整页报道了他的事迹，文章标题是《乔布斯的创业新篇章》。

当史蒂夫开始读这篇文章的时候，却突然发现有些不对劲。整篇文章的言辞还是比较温和的，但也有一些让史蒂夫不舒服的语句，比如文章引用了沃兹尼亚克的话：“史蒂夫没有做过任何设计工作，哪怕是一块电路板、一条编码。”有一位自称是他“朋友”的人这样评价史蒂夫：“史蒂夫有时行事让人难堪，也不够灵活；有时候他的行为和他的金钱、权力、孤独感有着千丝万缕的联系。”更为糟糕的是，他这个无名的“朋友”在一方面攻击他，而在另一方面却在大力赞扬他的创业伙伴沃兹。史蒂夫认为，这在很大程度上是对他的不忠。

《时代》杂志好像是故意渲染史蒂夫的缺点，任何一位读者在读完这篇文章时都会相信，史蒂夫是一个没有什么创造和设计才能的人，他谋取的财富是建立在别人的成果之上的。

很少有人在受到这样的打击后还能一如既往地工作，史蒂夫也不例外。他取消了制订好的新年计划，待在家里，整晚都在思考这件事。他不能让这件事把他打垮了，他要向别人证明那些抨击他的话是错误的。他要研发出麦金托什机，让他们对他刮目相看。

一般情况下，凡是爱思考的、喜欢反省的人都会对批评自己的话多加注意，看一看这些话哪个方面是合理的，然后认真思考一下，以便在以后的工作、生活中改正这些缺点，或者至少要向这方面努力。但是，史蒂夫·乔布斯不是这样的人。

第二天早上8点，也就是1983年新年的第一天，史蒂夫打电话给杰夫·拉斯金。他想要找一个人诉说一下心中的苦楚，这个人他选择了拉斯金。他也没有认真想一下，拉斯金是在与他激烈争吵后被迫放弃麦金托什机研发项目的。可对史蒂夫来说，旧事已经没有重提的必要了，眼下之事才是至关重要的。

当然，他从拉斯金那里并没有获得什么。

1983年5月16日对史蒂夫来说又是一个难受的日子。因为在数月以前静修时，史蒂夫就承诺了麦金托什机推向市场的时间，他对这个时间寄托了很大的希望。而且这个时间也是板上钉钉的事，或者至少是写在T恤衫上的，但现在已经不能确保麦金托什机在这个时间上市了。“丽莎”电脑当时已经上市了，公司决定不允许麦金托什机在“丽莎”电脑之前推向市场。可这次推迟对史蒂夫他们来说并不是一件坏事。

麦金托什机研发组第三次静修缺少了前两次那种激动的气氛。其中一个原因是，这次静修的地点不是景色怡人的帕哈楼沙丘城，而是在卡梅尔市的一个汽车旅馆。还有一个原因就是麦金托什机上市的计划被推迟了，其磁盘驱动器出了关键问题，“丽莎”电脑的软盘驱动出现了严重的缺陷，当然麦金托什机也不例外。

对于比尔·阿特金森来说，在这次驱动器问题上，他考虑的事情和别人完全不同。阿特金森现在挂的是苹果公司首席软件工程师的头衔，他负责设计苹果电脑的制图和像素显示。在设计“丽莎”电脑和麦金托什机时，阿特金森采用了与IBM公司的个人电脑不同的设计方案，即苹果电脑在显示器的屏幕显示方式上的设计与IBM电脑不同，为此，他赢得了公司上下的赞誉。而现在阿特金森真是气恼，他甚至因为恼怒和挫折感而差点发狂，他对史蒂夫的做法极度失望，使他不能自已。

在以前，阿特金森由于性格谦逊，说话温和，曾得到史蒂夫的信任。但有一次在苹果公司开会时，史蒂夫在会上大胆妄言令人费解的技术设计方案，阿特金森实在听得不耐烦了，就站起来叫嚷道：“史蒂夫·乔布斯，你真是一个可恶的家伙！”说完就扬长而去。

别人预料史蒂夫肯定会勃然大怒，但他没那么做。第二天他还打电话给阿特金森，邀请他一起吃晚饭，就这样两个人却成了好朋友——至少史蒂夫从来没有允许其他人成为像他这样的朋友。

但现在阿特金森觉得受够了。“阿特金森告诉史蒂夫他要不干了，”赫茨菲尔德说，他是苹果公司唯一见证他们两人激烈争吵的员工，“阿特金森非常生气，因为在所有公共场所提到‘丽莎’电脑时，不论是记者采访，还是文章报道，从来都没有提到过他的名字。而实际上，阿特金森才是幕后的英雄，没有他，什么事情都不会发生。没有他突破常规，让我们快速地、较为容易地绘出显示器信息或图影，根本就不会有‘丽莎’电脑和麦金托什机的诞生。但眼前所有发生的一切好像都与他无关。

“阿特金森对史蒂夫大声狂吼，史蒂夫也不甘示弱，也对他叫嚷起来。他们两人的吵闹声简直要把我撕裂了。在这个世界上，阿特金森和史蒂夫是我最敬重的两个人，没想到他们还会这样失去控制地争吵。”

史蒂夫首先退出了“战斗”，他从大厅里出来，走进了研发组成员们集会静修的屋子。他的表现就好像一切没有发生一样。这就是史蒂夫：一个魔术师；一名传教士，带领着他虔诚的信徒们追求信仰；他还是一名击鼓手，队员们都在他的鼓点下踏步前行。

在这间屋子最前面是一台大屏幕的麦金托什机，这是他们即将推向市场的麦金托什原型机。史蒂夫手里拿着半瓶矿泉水走到这台机器跟前，大声宣布：“我已向麦金托什实验室(注)说明了一切，我们已认定这个名字了。”

“因此，我以后就叫它麦金托什机了！”

说着这些，史蒂夫就把矿泉水泼到了机器的上面。屋子里顿时喧嚣声一片，每个人都站起来大声欢呼。

史蒂夫这样做是完全恰当的。其实，他根本就没同麦金托什实验室说这件事，当然，他们也没有同意史蒂夫使用“麦金托什”这个名字。但史蒂夫知道，他需要做个非常姿态以激励他的员工努力做好最后一搏。史蒂夫是对的，这一招儿果然起了作用。

史蒂夫第一次承认在阿特金森的事情上是他做错了，或者也是因为他承认了比尔·阿特金森对苹果公司来说是不可或缺的“大”人物，最终，还是史蒂夫暗中操作，不到两个星期的时间，阿特金森就被命名为“苹果公司特别员工”（Apple Fellow）——这个称号是苹果公司给予电子科学家的最高荣誉。给予阿特金森这个称号给他带来的不仅仅是一种荣誉，还有薪水的大幅度提高；另外，他还获得了大量的股票期权和自由做事的权利，这就好像哈佛大学的教授一样，可以做任何感兴趣的事情。

自从那次研发组成员静修以后，“海盗”这个主题被证明是整合团队士气的强力黏合剂。它给“海盗船员”们的感觉就好像是“我们独树一

帜”，这种“海盗”精神强调研发组成员是多么的与众不同，他们设计出的计算机和苹果公司其他员工设计出的计算机又是多么的不同。甚至还有人在麦金托什机大楼里树起了海盗骷髅旗，旗上面是白色头骨和交叉股骨的象征性图案。后来，他们还让海盗旗飘扬在了麦金托什机大楼的楼顶，这也引发了一场轰动。

海盗旗对麦金托什机研发组成员来说是他们独树一帜的象征，而对苹果公司的其他员工来说这代表着一种挑战。一些人还感觉这是一种羞辱，尤其是对“丽莎”电脑研发组的成员来说更是如此。

人数不多的麦金托什机研发组，虽然其成员薪水不多，但他们有着足以令苹果公司其他员工眼热的额外补贴——果汁、可以随便租用的汽车、宽敞的办公室、视频游戏、乒乓球室以及完全属于他们自己的篮球场，另外还有完全免费的按摩服务！研发组的成员非常看不起苹果公司那些拿高薪的员工，这些成员认为，他们不用拿很高的薪水就可以工作、生活得很舒服，当然，这也是史蒂夫为了平息研发组成员的满腹牢骚而开的“一剂良方”。

1983年3月，史蒂夫到了纽约曼哈顿，他想在那里购买一套可以俯瞰纽约中央公园的公寓，以作为他的第二个活动基地。虽然已到冬末，但纽约的天气还是有些寒意，这一天，史蒂夫来拜访约翰·斯卡利，两个人漫步在纽约大都会艺术博物馆里，后来又在一家咖啡馆里交流了思想。

在史蒂夫的眼里，如果董事会不让他执掌整个苹果公司，那么第二个最佳人选就应该是他感觉比较舒服的，而且他还能控制的人。约翰·斯卡利是一流的、公认的市场专家，他对苹果公司来说是一个不可多得的人才。另一方面，他对技术方面的事情一点都不懂——这对斯卡利来说可能是一大缺点，但对史蒂夫来说却好像是一种赐福。如果斯卡利一直忙着经营公司，谁还来对技术方面的问题指手画脚呢？谁还能与招募他的人过不去呢？

最初有人向斯卡利提出让他出任苹果公司总裁的时候，他坚决拒绝了，但现在他有点动摇。在提及百事可乐公司时，史蒂夫说的一句话成了美国商业传奇史上的一个小插曲，他说："当你可以做更有意义的事情时，你还愿意一直卖你的糖水吗？"

快到3月底的时候，董事会在总裁人选上才最后拍板。斯卡利担任苹果公司总裁的条件是：年薪100万美元；如果斯卡利的承诺得以兑现的话，付给奖金100万美元；如果业绩完成较好，给予价值100万美元的股票期权；另外，还可以以低息贷款买一座售价200万美元的房子。

约翰·斯卡利在百事可乐公司的待遇已经相当不错了——在一个稳定行业的稳定公司里拥有一个有权力的地位、一份稳定的工作。令人称赞的是，他没有就此止步，而是选择了挑战自我。苹果公司现在有了一位新总裁，对史蒂夫来说最重要的是，这位新总裁对他非常崇拜。

一个月之后，迈克·马库拉向苹果公司员工宣布由约翰·斯卡利担任苹果公司的总裁，斯卡利随后发表了就职演讲，在演讲中他说："如果你们想问我为什么来苹果公司，这其中只有一个原因，那就是在这里可以和史蒂夫·乔布斯一起工作。我把他看成是我们国家在这个世纪里一位真正伟大的人物。而现在我有机会能够帮助他，这件事本身就让我兴奋不已。"

华尔街股市对约翰·斯卡利担任苹果公司总裁反应良好。尽管由于IBM公司的个人电脑的竞争，苹果电脑的市场占有率一直在下降，而且利润也一再下滑，但苹果公司的股价却一路飙升到每股63美元。苹果公司的内部人士却不是那么乐观。前些年在研发苹果Ⅲ电脑时，就是因为史蒂夫的刚愎自用，再加上技术人员封闭式的工作，才使得苹果Ⅲ电脑彻底失败。（兰迪·威金顿说："苹果Ⅲ电脑是一群纵酒狂欢分子的'私生子'，等到真正生产出来的时候，这些人却感到相当头疼，

对于这个‘私生子’，每个人都说‘它不是我的’。”）苹果Ⅲ电脑在1980年推向市场，但其故障的发生率极高，并且没有销售出去多少台。

而现在“丽莎”电脑也面临着失败的局面。在春末夏初的时候，售价1万美元的“丽莎”电脑的订单就像涓涓细流一样，而IBM个人电脑只售3 000美元，且使用微软公司软件，很有实用性，消费者在购买时自然会做出合理的选择。人们预计，也许很快“丽莎”的悲剧就会发生在苹果Ⅲ电脑身上，苹果公司正在制造另一场不幸。约翰·斯卡利就像是在一艘船将要沉没的时候，及时赶到并出任了船长。但在他上任后不久，就发现了麦金托什机的一些真实情况。

苹果公司销售委靡的状况是由乔·谢尔顿首先揭露的，他是苹果公司市场部的经理，主要负责在麦金托什机推向市场的时候推广它的软件产品。“当我加入到这个队伍的时候，”他说，“我听到了一种非常荒唐的销售计划，也就是在一开始的100天里要销售7万台麦金托什机，而在一年之内要销售50万台。我想这简直是发疯了。”自从麦金托什机推向市场后，史蒂夫就一直给谢尔顿灌输“奋斗就能成功”的思想。“在几个月的时间里，我发现我也在对他人表达这种思想，自己也竟然相信了这种说法。史蒂夫对我们每个人都影响巨大。我们知道从常理来看，他所说的销售任务根本完不成。但是，从情感上来说，我们非常希望这是真的，也非常希望我们能完成计划规定的销售任务。”

由约翰·斯卡利担任苹果公司总裁所带来的苹果公司的股票价格上扬趋势并没有持续多久。斯卡利在上任初首先要做的一件事就是向公众公布了一则新闻——“丽莎”电脑完全没有达到预定的销售目标，公司在这一财年的第4季度将处于亏损状态。（苹果公司的财政年度是从上一年的9月份到次年的8月份。）这则消息就像一颗定时炸弹一样，使苹果公司的股票价格从每股63美元暴跌至每股21美元。

当然，苹果公司股票价格的暴跌并没有影响到史蒂夫的生活方式，但随着股票价格的狂跌，他所持有的股票净值也迅速下降。在几

个星期的时间里，这些股票使史蒂夫损失了2.5亿美元。

1983年11月，苹果公司为橄榄球决赛专门制作的麦金托什机广告完成了，广告的制作是在著名电影导演雷德利·斯科特的指导下完成的。为了节约成本，苹果公司把广告制作地点安排到了英国，但据安迪·赫茨菲尔德说，广告的预算资金还是达到了75万美元。在橄榄球决赛期间的电视节目中插播这则广告还得花费更多，这种在如此短的时间内就花费上百万美元的广告投放在美国企业中也是少有的。后来，约翰·斯卡利把这种做法叫作“拿着公司当赌注”。

电视台把广告插播方案的草稿传递到了苹果公司，随后公司在每月一次的董事会议上作了讨论。史蒂夫想要和迈克·默里就他筹划的电脑广告达成一致意见，以便能够让他在董事会议上一展他的业绩，因为迈克也赞同这则广告，并且参与了广告制作。后来迈克回忆说：“我的确对这则广告很自豪，这是我做出的最大成绩，我还相信我的贡献能得到公司员工的认可。在那次董事会议上，我环顾了一下四周，发现菲尔·施莱恩把头埋在桌子上，正用他的拳头砸着桌子。我当时想：‘太好了，他们都同意这则广告。’”

“但当他抬起头看我的时候，我突然发现他的目光不对劲儿了，我这才意识到他是不赞同的。后来，董事会成员一致同意让我们把广告时段‘卖’了，把广告撤销。董事会认为，这是苹果公司制作的最糟糕的广告。”

董事会做出决定，苹果公司不应该再和这则广告纠缠不清了。“由于这则广告在董事们中间反应冷淡，约翰·斯卡利不得不要求广告公司把苹果电脑广告的时段卖给其他公司。”默里说。但广告代理商已经把苹果公司的广告安排完毕，因此他只卖了一个30秒的时段，他告诉苹果公司他无法把那个时间较长的时段卖出去，因为已经来不及了。苹果公司只得考虑用这个时段插播一个他们以前做过的广告，但后来又决定还是按照原计划插播这则广告。

史蒂夫原以为他筹划的这则广告就这样泡汤了，没想到峰回路转，终于没让他失望。他真是高兴坏了，因为事情的结局完全是他想的那样。

如果苹果公司所做的广告能够引起人们的关注、讨论，并且还能使成千上万的人去商店一睹它的风采，那么做广告所花的钱就是值得的。但如果是因为某种原因在星期天橄榄球决赛后，当人们涌向商店时根本看不到麦金托什机的踪影，那么很显然，做广告的钱就是白花了。当然，如果麦金托什机能够装配完毕，那么任何东西都不能阻挡把它推向市场，而现在的情况是，不仅仅是它硬件本身的问题，它的软件也麻烦不断。

在星期天，也就是1984年1月8日这一天，美国西海岸软件设计人员、测试人员和美国东海岸的产品推介机构举行了一次电话会议。会议开始不久，软件设计人员就遇到了棘手的问题：他们仅仅有一个多星期的时间设计软件，然后进行拷贝，而现在他们还没有动手呢。还有一种选择看起来更糟糕：那就是卖给用户们新型电脑，但安装的是毛病不断、运行不稳的软件，产品标签贴的也是“示范样品”。

在电话会议期间，当软件设计组宣布软件不能按时开发完成时，推介机构的负责人的反应却是他们始料不及的。他们猜想这位负责人肯定会像史蒂夫·乔布斯一样勃然大怒，但完全相反，他却对软件开发组赞美有加，他告诉软件设计人员：“你们真是了不起，苹果公司就指望你们了，你们肯定能完成开发任务。”他还说，不能把示范性的磁盘发送出去，这样会带给电脑市场错误的信号。他相信软件设计人员能够完成任务。说完他就把电话挂上了，那些设计人员也没来得及和他讨论。

在库比提诺苹果公司的总部，会议室里的人听到这些话都惊呆了。他们一直在拼命地工作，现在已快精疲力竭了。就好像身强力壮的人在攀登一座山，实在是攀登不动了，因此，他们宁愿坐下来哭泣

也不愿再继续攀登了。为史蒂夫·乔布斯工作就好像攀登一座难以到达山顶的山，但史蒂夫一定能给他的员工带来新的工作动力。史蒂夫能让他们在紧急时刻挑战自己的极限，因为他雇用的员工都是很出色的，他是不会让他们裹足不前的。这些员工也没有任何话可说，只是不声不响地站起身，回到工作地点继续干活。就这样，在那个星期里，很少有人能睡个好觉。

在最后时刻，也就是1月16日的黎明前夕，研发人员终于开发完成了系统和查找程序，并且能够应用了。在研发过程中，兰迪·威金顿使出浑身解数解决几个程序缺陷，但每次编译出新的程序版本，程序缺陷却好像比以前的版本更加严重了。兰迪一直坚持修改，在最后的关键时刻，也就是还有几分钟的时间，他终于修改成功了。他们的软件也能够复制了。

有关麦金托什机即将推向市场的报道开始在美国所有的媒体出现。麦金托什机登上了20多种杂志的封面，也成了美国三大主要计算机网络的晚间热点新闻，全国的各大主要报纸也进行了报道。一种新型的计算机在全国范围内的媒体中被如此报道，这还是第一次。

史蒂夫和斯卡利两人都说这次麦金托什机的推介是“拿着公司做赌注”。

当橄榄球决赛举行的时候，苹果公司所做的广告展现在了观众面前，与观众以前所看到的广告不同，苹果公司的广告给人耳目一新的感觉。广告画面上有一群男人，他们的头发刮得精光，穿的衣服是灰褐色的，就像是囚服。他们排成一队坐在长凳子上，眼窝凹陷，正看着一个巨大的屏幕，屏幕上有个酷似“老大哥”[注]的人在那里做演讲。有一个金发碧眼的妙龄女郎，从这群人中间冲了出来，然后跑到了自己的小屋，走到一个大屏幕前。她握起一个很大的锤子，只见她快速地抡起锤子，锤子的动能不断增加，最后飞了出去，刚好击中大屏幕

的中央，大屏幕“嘭”的一声炸开了，里面发出了令人目眩的光芒。随后，抑扬顿挫的广告宣传语传到了观众的耳朵里，与此同时，电视屏幕上出现了同样的字幕：

1月24日，苹果计算机公司将会隆重推出
麦金托什计算机，到时你会明白，1984年
将会有多么的与众不同、多么的精彩纷呈。

苹果公司的这则广告和以前的广告相比给人的印象更为深刻，更加别具一格，让人赞叹不已。全美国的电视台在他们的晚间新闻里反复地播放着这则广告，它所达到的效果相当于苹果公司做了数百万美元的广告。

苹果公司终于在1984年1月24日正式向世界展示了麦金托什机。这次展示会是在苹果公司的年会上举行的，展示的当天，苹果公司里聚集了众多的员工、股东和新闻记者。史蒂夫特意穿着有双排纽扣的夹克，配了一个圆点花纹图案的领结。这是他最为得意扬扬的时刻。

在灯光暗淡下来后，史蒂夫在聚光灯的照射下出现在展示厅的平台上，他耸了一下肩，然后宣布展会开幕，接着他又用平缓的语调朗诵了他喜欢的诗人鲍勃·迪伦的几行诗，另外还有歌曲《时代在变》里的歌词。

约翰·斯卡利紧跟着第二个出场，他宣布当前苹果公司资金雄厚，没有长期欠债，而且苹果Ⅱ电脑销售状况良好，在12月份已经打破了历史纪录。他说完后，观众中响起了热烈的掌声。

史蒂夫又重新出场，他说他已经说得够多了，现在该让麦金托什机“自己”展示“自己”了。他从电脑包装袋里取出麦金托什机。根据预先设计好的程序，这台麦金托什机对观众“说话”了：

嗨，大家好，我是麦金托什机。能够从那个袋子里钻出来真是太美妙了。我现在还不习惯对着这么多人讲话，但我要与你们分享一句至理名言，这是我第一次遇见一台IBM公司的大型计算机时想到的：不要信任一台你提不动的计算机！

当然，我能够讲话，但现在我还是坐下来，静静地听你们讲。在这里我带着极大的自豪感向你们介绍这位像我父亲一样的人——史蒂夫·乔布斯。

这真是一种不同凡响的展示方式，在观众中间迅速爆发出了雷鸣般的掌声。观众这么热情，其中一个原因是这台麦金托什机所做的开场白令人捧腹；还有一个原因是史蒂夫又重新成了人们关注的焦点。绝大多数人都会认为麦金托什机的设计人是史蒂夫·乔布斯，史蒂夫就代表着麦金托什机。

史蒂夫这次的展示和以前一样也是毫无瑕疵的、非常完美的。他具有那种感召别人的超凡魅力，同样他这一次也得到了观众的好感，吸引了众多人的目光。但唯一的缺憾就是他缺乏一种幽默感。

在随后的日子里，顾客们蜂拥进了麦金托什机的销售商店，想看一看这个在广告上说得天花乱坠的东西到底什么样儿。订单也随之而来，在销售业务最关键的100天之内，据史蒂夫吹嘘说，麦金托什机总共卖出了7万台。虽然有夸大的成分，但总的来说还是有一定根据的。

---

1. 夺命应用程序（Killer App），同类型和功能相同的计算机软件中最佳的软件。——译者注
2. 垮掉的一代（Beat Generation），美国“二战”后出生的、服饰奇特、行为乖僻的一代。——译者注
3. 麦金托什实验室也是一家生产电子设备的企业，它的负责人反对苹果公司使用“麦金托什”这个商标。——编者注
4. 老大哥（Big Brother），英国小说《1984》中的独裁者。——译者注



告别“苹果”

> 苹果公司就像是我的初恋一样。就像所有的男人都会想念他们第一个深爱过的女人一样，我也会一直想念“我”的苹果公司的。
>
> ——史蒂夫·乔布斯

在苹果公司里，约翰·斯卡利的聪明才智的发挥完全被史蒂夫遮住了。史蒂夫对别人有着超强的感染力，身上也洋溢着迷人的魅力，他能够蒙蔽住一些人的眼睛，让他们接受他的错误观点。而约翰·斯卡利认为，史蒂夫这样做是在拿公司当赌注，他对新推向市场的麦金托什机做出了过高的估计。史蒂夫还是认为在麦金托什机推向市场的第一年里，也就是1984年，销售量一定会达到50万台，因为根据开始时的销售报告，这一数量完全能达到。苹果公司的两位主管都对这一销售计划提出了质疑，并希望史蒂夫能保持清醒的头脑。但不幸的是，他们随后被史蒂夫免职了。

当世界上很多公司都在看着苹果公司，认为苹果公司是未来股份公司的经营典范时，在苹果公司的管理层却形成了一股非常大的力量，这股力量足可以把苹果公司分裂成几个部分。

在麦金托什机成功推向市场后，斯卡利决定要把麦金托什机研发组和“丽莎”电脑研发组整合在一起，然后由史蒂夫·乔布斯做他们的负责人。但也就是从斯卡利的这个决定起，事情变得不妙了。在两组人

员整合的第一天，当两组人员都集中在“丽莎”电脑研发大楼中厅的时候，史蒂夫向“丽莎”电脑研发组成员说的第一句话就是：“你们真是一群饭桶。”也就是从他这一句话开始，情况就变糟了。“我作为麦金托什机研发组的一名成员真是感到羞愧难当，”唐·登曼在回忆起那天的情景时说，“在史蒂夫发表长篇激情演讲的时候，我仔细观察了一下‘丽莎’电脑研发组的人员，他们眼里都流露出憎恨、愤怒的目光。当然，在我看来是不能责怪他们的。”

但实际情况是，并不是麦金托什机研发组的所有成员都认为史蒂夫的长篇讲话不合时宜。一些麦金托什机研发组成员就认为，史蒂夫的讲话是绝对正确的。“我认为他的讲话真是太精彩了，”安迪·赫茨菲尔德说，“他就应该如此对他们讲。‘丽莎’电脑研发组的人就是没有振奋起精神。”但他的讲话激起了很多人的情绪，当然是那种不良的情绪。

以后的事实证明，史蒂夫的任性以及以自我为中心的个性是他迅速走向危机的关键性因素。他的讲话也表明，在他的心中根本就缺少一种人性化的东西，这种以人为本的价值观是苹果公司赖以生存的基础，而现在这一切好像在史蒂夫那里不复存在了。史蒂夫的讲话表明他有掌控整个苹果公司的企图，但这也预示着他真正掌控公司的日子已经不多了。

杰伊·埃利奥特是苹果公司人力资源部的副总裁，他也是麦金托什机研发组里除了史蒂夫之外唯一的苹果公司行政官员，同时他还是一个善于观察周围事态变化的人，他看到了斯卡利和史蒂夫之间的关系日益紧张。“斯卡利是公司的总裁，”埃利奥特说，“但所有的权力都掌握在史蒂夫手上。在公司主管人员开会时，你只要看一看史蒂夫和斯卡利的表现就行了。他们两人可以彼此对话，但其他本来要向斯卡利汇报工作的人员，反而得向史蒂夫汇报。史蒂夫才是苹果公司真正的主管。”

“我们雇用斯卡利是来指导史蒂夫工作的，”埃利奥特解释说，“但是结果呢，正好相反，是史蒂夫在教斯卡利如何做事。”

约翰·斯卡利是一个说话做事从容、矜持而有理智的人，所以他明显不能容忍史蒂夫的行事方式。但面对史蒂夫咄咄逼人的气势，他又无能为力。史蒂夫看起来就像希腊神话中能点石成金的迈达斯一样能够“点物成金”，因为麦金托什机正在成为最畅销的电脑，并且已经占领了美国的电脑市场。与此同时，从史蒂夫本身来说，他也正在获得一种个人收益，因为里吉斯·麦金纳公司在大力宣传史蒂夫的事迹，目的是让全世界的人都知道，史蒂夫·乔布斯是“个人电脑的真正发明者”。最终这种宣传攻势达到目的了。

史蒂夫这个“个人电脑的真正发明者”，在此时也即将成为危机风暴的中心。

古希腊有一个词语非常适合描绘史蒂夫这种人的行为态度。希腊人把这叫作“狂妄自大”（hubris），他们认为当一个人敢于挑战上帝的时候，他的行为特点一定是傲慢无礼的。而上帝对他的反应也是一样——在天堂里把这个桀骜不驯的家伙一棍子打趴下。

1984年，一条比较醒目的广告用语是来自温迪公司的汉堡包广告，有一句广告词是：“有牛肉吗？”苹果电脑用户也开始问麦金托什机同样的问题。电脑销售开始时的100天里，麦金托什机显得耀眼夺目，但是细加观察分析，还真没有多少“真材实料”。说起来也是一个笑话，麦金托什机的软件应用程序只有6种，即：麦金托什机数据记录程序、麦金托什机显示程序、微软文字处理程序，另外还有其他3种数据记录、显示和文字处理程序。当时的情况是，绝大多数的软件公司，包括为IBM公司的家用电脑开发出最畅销的电子制表软件Lotus1–2–3的美国Lotus公司，都还不具备为具有可视功能的计算机开发高难度软件系统的能力。麦金托什机与IBM公司的个人电脑展开了竞争，而IBM的个人电脑已有数千种软件程序可供选择安装，因此电脑用户

只是把麦金托什机当作一个玩具，一台你可能喜欢但又不会购买的机器。

苹果公司的市场开发人员对麦金托什机做了大量的市场调查，但结果不容乐观。零售商们首先向用户展示的还是IBM公司的个人电脑。即使顾客有时候问一下麦金托什机的情况，他们最后买的也还是IBM公司的个人电脑。电脑用户不喜欢没有扩展功能的机器，况且麦金托什机的屏幕太小，还没有绚丽多彩的颜色。

一位自由撰稿人回想起了与苹果公司的经理贝齐·佩斯坐在麦金托什机前写一篇演讲稿时的经历。演讲稿要求提交的时间比较紧，第二天早晨，贝齐就要把这篇稿件交上去，以便能在苹果公司极其重要的年度销售大会上使用。这位撰稿人习惯于每写一两句就保存一下信息，但这台机器只能把信息保存在一张软盘上。让人不可思议的是，当要保存信息时，机器却把软盘弹了出来，接着就出现一行提示语，要求把装有微软文字处理系统的磁盘插入磁盘驱动器。撰稿人按照机器的提示做了，磁盘在磁盘驱动器里旋转了一会儿，却又被弹了出来，并且还伴随着一行提示语，要求把写有演讲文档的软盘再次插入驱动器里。就这样反反复复地进行了几次，都没有成功。这位撰稿人非常气愤，贝齐也因为拿不到演讲稿而焦虑万分。出现这种问题的原因是，麦金托什机没有足够的内存，而它的内部硬盘驱动器也没有足够的存储空间。这一次算是苹果公司的行政管理人员实实在在地感受到了麦金托什机用户遇到的麻烦。后来，麦金托什机的研发人员把这种麻烦叫作“磁盘驱动器的奥林匹克”。

面对麦金托什机出现的问题，人们的抱怨声此起彼伏。在计算机技术领域和市场运营方面，史蒂夫还不是多么游刃有余，他只是相信自己的直觉以及依靠他的市场调查员们调查的结果。尤其是在1982年年初，那时正是史蒂夫春风得意的时候，他觉得自己就是那种“点物成金”的人物，根本听不进去别人的意见。在计算机的设计上，他更是我

行我素，擅自决定计算机应该装配什么部件才能更好地适应市场需求。迈克·默里形象地比喻道：“史蒂夫所做的市场调查就是每天早晨看一看镜子里的自己。”

到1984年7月，麦金托什机的销售额就让人有点担心了，卖出去的电脑数量好像一直在下降。开始的时候史蒂夫还拒绝相信这个事实，他认为这只是夏季经济萎靡不振的反映。但当8月份的销售额还在持续下降的时候，史蒂夫开始恐慌了。苹果公司里一个很受史蒂夫支持的组织（该组织主要做一些盲目乐观的销售额评估，实际上那些数字并不是真正的销售额），也由于公司收入下降，不能给予充分的支持了。好像突然之间，苹果公司出现了严重的问题，而这其中史蒂夫应该负很大的责任。

史蒂夫完全忽视了典型电脑用户的所思所想，他没有抓住用户购买电脑时最基本的考虑因素。他不明白，当用户需要花费几千美元购买一台电脑时，大多数人并不在乎它有多么好看，也不在乎它是否有一个鼠标或者电脑是什么颜色的，他们所关心的只是购买的机器能否为他们干活。

在这种情况下，怨恨开始在苹果公司的管理层滋生了。苹果II电脑推广机构——主要负责苹果Ⅱe电脑和苹果Ⅱc电脑的推广和销售，一直不理解公司管理层所采取的公司发展策略，其成员也几乎成了公司阶层中的“贱民”。与此同时，史蒂夫和其他公司高层管理人员也为麦金托什机的行情大跌而焦虑万分，而约翰·斯卡利仍旧不能控制公司的局面。由于董事会主席史蒂夫行为的反复无常，苹果公司作为电脑产业界的领头羊，其名声也受到了严重影响。

当麦金托什机研发组成员了解到在“丽莎”电脑研发组里，和他们做同样工作的职员所拿到的薪水有多少时，对史蒂夫来说，一个更大的打击到来了。在“丽莎”电脑研发组里，一位电子工程师的薪水可以达到一年5万多美元，而在麦金托什机研发组里，只有安迪和伯勒尔可

以拿到这么高的薪水。史蒂夫付给他的员工1万到2万美元的年薪，还鼓动他们拼命地为麦金托什机工作，他还指望员工不论是白天、黑夜还是周末都要为他工作，而且要他的员工“一个星期工作90个小时”。苹果公司的一位经理在一份备忘录里写道：“研发组的工程师知道这件事后都非常沮丧。”这件事本来就已经在麦金托什机研发组成员中间激起了很大的不满，可后来，一些工作时间较长的成员又发现，“丽莎”电脑研发组里一些后来被雇用的员工的薪水，竟然比麦金托什机研发组某些管理人员的薪水高，他们更加愤愤不平了。麦金托什机研发组的人员都感到他们被出卖了，是史蒂夫在利用他们。他们把自己的身心都奉献给了史蒂夫和麦金托什机，但史蒂夫却这样对待他们。这种情况导致的结果是，史蒂夫以后再也没能恢复这些员工对他的信任。（后来，曾参与研发麦金托什机的员工很少有再为史蒂夫工作的。）

史蒂夫同对自己忠心耿耿的员工之间的争执也只是问题的一部分。虽然人们普遍认为苹果公司是个人电脑世界的领头羊和革新者，但它那缺乏一致性的做法仍然失去了很多人的信任，更别提它的“头目”史蒂夫了。在与IBM公司进行殊死竞争的过程中，人们不是把苹果公司看作一门威力无比的“大炮”，而更多地把它看作一门无法固定的“加农炮”。对电脑用户来说，IBM公司代表着一个值得信任的名字，苹果公司则不然。

苹果公司每年都要为国际市场的销售人员举行一次盛会，由于麦金托什机的销售一直停滞不前，史蒂夫就把1984年这次盛会看得非常关键，因为他可以借助这次千载难逢的机会给新来的销售人员鼓劲加油，让他们把全部精力用于产品的销售上。然而在另一方面，在苹果Ⅱ电脑的销售上，德尔·亚凯姆也面临着一种不同于史蒂夫的挑战。德尔当时是苹果Ⅱ电脑生产、销售部的负责人，他意识到虽然“光彩照人”的麦金托什机已经成为人们关注的焦点，但它仍旧不能给公司带来巨大的利润，而苹果Ⅱ电脑产品可以给公司带来很好的效益，能够使公司摆

脱可能出现的困境。但糟糕的是，他们的研发人员没有开发出苹果Ⅱ电脑的后续产品，也就是说他们的销售额不会长盛不衰。这在另一方面也说明公司的主打赢利产品——苹果Ⅱ电脑，正在面临着被麦金托什机取而代之的危险。

对于销售人员来说，夏威夷的这次盛会只是尽情玩耍，甚至是狂欢作乐了一个星期。而对苹果公司的管理层来说，这次盛会后他们回到了苹果公司总部库比提诺，真是感到焦虑万分。“史蒂夫极其沮丧，”杰伊·埃利奥特回忆说，“他认为，以前约翰·斯卡利没有得到公司的‘大权’，而现在已经开始振作起来，要正式管理公司了。如果这样的话，他史蒂夫就应该让权给这位‘不懂生意’的总裁。”史蒂夫这样抱怨是没有任何意义的，这就好像一架飞机在燃油即将耗尽的时候，它的驾驶员不为起飞之前不做检查而自责，反倒是责怪其他人员。

麦金托什机的销售额继续下滑，史蒂夫的心情也随着一份接一份的报告变得更加糟糕。他越来越相信解决当前苹果电脑困境的策略就是与另一家大型公司联合经营。他考虑过要和美国电话电报公司、通用电气公司，甚至是可口可乐公司共同制订销售计划。在这一紧要关头，史蒂夫拜访了通用汽车公司的首席执行官罗杰·史密斯，并邀请他参观麦金托什机的生产部门。史蒂夫建议苹果公司和通用汽车公司进行发展战略合作，史密斯回答说，他对计算机了解甚少，他将会派他们公司一名董事去和苹果公司的董事会商讨合作事宜。

到苹果公司来的董事是一个名叫罗斯·佩罗的人，他和史蒂夫反差很大。史蒂夫年轻有为、狂放傲慢，而这位刻板的得克萨斯州的热情分子却和史蒂夫有着很大不同。他们两个就像是在郊外野餐时一对可以互补且配合默契的农场好手。虽说如此，苹果电脑还是留给佩罗很深的印象，但他一直没有看出这两家公司适合在一起合作经营的理由。

在美国国内寻求合作无望的情况下，史蒂夫只有带领一组成员远赴日本去和爱普生科技公司商讨合作。爱普生公司是一家商用机器生产公司，史蒂夫认为它和苹果公司能够更好地开展合作。但去日本东京的路程让史蒂夫他们极其灰心丧气，因为当时恰逢地震，很多公路都被阻塞，他们只得钻出汽车，改乘火车，可他们又得知铁路运输也中断了。当他们好不容易到达时，爱普生公司却又把他们晾在一边，一直让他们等了好几个小时，虽然接见时，爱普生公司的人员对他们还算和善、殷勤，但史蒂夫还是为此大为不悦。

在会谈时，爱普生公司的总裁站起身来亲自进行产品展示，这位日本绅士几乎是刚开始，也就是展示了1分钟多一点，就被史蒂夫打断了讲话。杰伊·埃利奥特当时也在现场，他目睹了这件事，据他回忆说："史蒂夫面对这位公司总裁说：'这样不行，你有没有更好的方案？'说完就扬长而去。"

在没有谈成的情况下，史蒂夫他们只好又回到东京，在火车上，史蒂夫开始发泄不满。当然他不是借这个机会和员工探讨一下如何解决当前的困境，而是跟别人谈论他新近交的女朋友。"他不明白为什么他遇到的事情总是那么麻烦，"埃利奥特说，"他根本不在乎在爱普生公司发生的事，这件事对于他来说，跟没有发生过一样，也就是说，这件事刚过去，他就忘得一干二净。在史蒂夫的心目中，对事业的热爱是最重要的，但现在他好像忽然不明白了，为什么他的热情不能解决自己面临的难题呢？"

火车飞速地在日本的领土上行驶着，这位亿万富翁、大名鼎鼎的苹果电脑创始人，竟然也不忘向别人倾诉自己的心事。这一年，史蒂夫已经30岁了，他还在渴望着建立一个属于自己的家庭，但又害怕这个家庭将来不知会变成什么样子。在他们即将到站的时候，史蒂夫突然转向埃利奥特，不假思索地说出自己的怨恨："我并不是一个普通人，为什么他们这么不理解我？"如果这句话从像伦勃朗或贝多芬这样

伟大的人物口中说出可能还有些意义，但对于史蒂来说，这样的话有些不合适了。

苹果电脑的销售“大旋涡”还是不停地变大。麦金托什机的销量下降到一个月不足1万台，史蒂夫整天坐立不安，而斯卡利仍旧没有真正掌管苹果公司。到现在，苹果II c电脑对麦金托什机的带动效应也逐渐消失。更为糟糕的是，德尔·亚凯姆给公司生产部门的产品订单是根据以前苹果电脑销售局面良好的情况下制定的，而现在由于苹果电脑的销量急剧下降，公司突然发现库存积压的电脑产品已经“机满为患”了。苹果公司不得不宣布处理掉积压的产品，这也着实让关注苹果公司股价的股民们紧张不安。20万台电脑就这样被一家习惯“以物易物”的公司清算完了，这说明苹果公司已经运转失灵，正在走下坡路了。

虽说如此，麦金托什机研发部还是紧紧抓住公司事务的大权不放，他们对管理公司事务的内部职能部门尤其重视，比如广告部、客户关系部、商品配送部、服务部。史蒂夫对此的理念是，只有这样做才能确保他这位公司董事会主席掌控公司，一些事情才能按照他的“意思”处理。但苹果公司的权力过分集中在麦金托什机研发部也是整个公司的一大顽疾。尤其是麦金托什机研发部又是由史蒂夫掌管，情况就显得更加糟糕。

1985年，苹果公司在亚利桑那州菲的尼克斯召开会议后一个星期，公司的管理人员又开始了一次静修。这天早晨，在斯卡利和客户关系专家里吉斯·麦金纳开会的时候，苹果公司市场部的总裁迈克·默里找到了他们。迈克告诉他们现在该是找他俩谈一谈的时候了，他的语气里透着严肃、认真，麦金纳和斯卡利不得不同他去议事。

在他们3个人一起去乘电梯的时候，史蒂夫看到了，就问他们要干什么。默里一下被问蒙了，只是说他们要去开会，史蒂夫表示他也想参加这次会议。迈克·默里在苹果公司的3年里从来没有对史蒂夫·乔布

斯说一个“不”字，不过现在他拒绝了史蒂夫的要求。史蒂夫虽然一再坚持，但默里依然不松口。最终，他们把这位董事会主席撇在了一边，关上了电梯的门。史蒂夫第一次预感到对他不利的事情要发生了，他决定要去查个究竟。

与此同时，默里、斯卡利和麦金纳这3位策划者秘密躲藏在斯卡利的旅馆房间里，对苹果公司未来的发展做出了决定。默里对总裁斯卡利说，现在应该考虑让麦金托什机研发部的“掌门人”史蒂夫离职了。这句话从默里这位既是公司值得信任的权威人士，又是对史蒂夫忠心耿耿的人物口中说出，斯卡利和麦金纳不禁有点愕然。说完这句话后，默里又简单地解释了一下让史蒂夫离职的原因。随后，斯卡利也在想：假如和史蒂夫如此贴近的默里都让史蒂夫从麦金托什机研发部负责人的岗位上离职，那么很可能事情已经发展到很严重的地步了。

由于史蒂夫一直在攫取公司的权力，现在麦金托什机研发组已经成为联系紧密的“海盗团伙”了，整个研发组也迅速膨胀到了700多人，他们这些人行动统一、目标一致，是一股不可小觑的力量。还有，由于前些时候，麦金托什机研发组里的成员抱怨薪水太低，史蒂夫一时冲动地做出了决定，增加了研发组成员的薪水，但那是从公司日益下滑的收入中划拨的。

对于苹果公司出现的电脑销售问题，人们很容易会认为那是默里的责任，至少有他一部分的责任。从某种意义上说，这种说法是有一定道理的，因为他作为苹果公司市场部的总裁，对于当前的混乱局面应该有一种很强的调控能力。毕竟，公司出现了这么大的问题是因为他们失去了自己的市场。默里他们认为，苹果公司生产的电脑可以销售给各个公司的办公人员，但他们不知道（或者也不想知道），这些办公人员所使用的电脑往往都是团体购买的。而苹果电脑的销售都是针对个人用户的，他们所采取的销售策略是让个人用户满意，没有想到团购的情况。

史蒂夫一直提醒销售部门注意，他们制订的计划要以公司的赢利为目的，甚至斯卡利也让史蒂夫欺骗了。他们都认为，公司制定的销售策略是正确的，销售量的下降只是电脑市场暂时性的不景气和季节性疲软，或者是因为他们公司没有开发出软件程序。“史蒂夫的眼光很长远，可以达到1 000英里，”杰伊·埃利奥特形象地比喻说，“但他却看不见每一英里的详细情况，他不明白只有走好每一英里，才有可能达到1 000英里。他天才般的商业头脑是因为他的眼光长远，而他之所以又衰落也是因为他的眼光长远。”

在菲尼克斯静修后，史蒂夫·乔布斯和他原来的合作伙伴、苹果公司的创建者史蒂夫·沃兹尼亚克去华盛顿参加了一次庆典仪式。在那次庆典仪式上，罗纳德·里根总统授予他们俩第一枚全国技术奖章，以表彰他们对美国技术发展所做的贡献。然而，这一时刻对两位史蒂夫来说都很不舒服，因为他们两人都不能再容忍对方，也无法再抑制各自的不满了。

当史蒂夫回到加利福尼亚的时候，他发现沃兹尼亚克已经公开声明要离开苹果公司。沃兹严厉指责公司对苹果II电脑生产线的支持严重不足，而且管理混乱。苹果Ⅱ电脑是公司唯一赢利丰厚的电脑产品，但在苹果公司的年度会议上却被忽视了，沃兹还对这种做法进行了猛烈抨击，很明显，他的矛头是直指他以前的好朋友史蒂夫的。“上个星期开股东大会的时候，”他说，“‘苹果II’这个词连一次也没有提到，我对此有很大的意见。”

到1985年2月，埃利奥特和默里已经决定寻找能够代替史蒂夫的人选了。他们认为，在苹果公司里，具有市场管理能力并且最富有远见卓识的是41岁的法国人让·路易·加塞，他可以顶替史蒂夫出任麦金托什机研发部的负责人。

当时，加塞是苹果公司法国总部的负责人，他是一位颇具人格魅力的领导者，他还是一位数学家和未来思想家。另一方面，他还是苹

果公司在国外唯一常年赢利部门的负责人。在1984年秋季软件开发、销售萧条的时期，当时在欧洲销售的麦金托什机除了应用麦金托什机的数据记录程序和显示程序以外，没有任何的可应用程序。加塞依靠他的聪明才智和商业敏感度，派了一位雇员随身携带数万美元的现金来到纽约，并尽可能多地购买了麦金托什机可以使用的软件。回来后，加塞就把这些软件配销给零售商。

史蒂夫在别人策划着替代他的时候，却在忙着起草一份建议书以解决麦金托什机研发部门所面临的难题。他提出的建议就好像是给一位患有心脏病的病人一贴创可贴。他提出的解决方案包括削减餐饮服务费，办事人员出差乘飞机时坐经济舱而不允许再坐公务舱等。

在那个月的月底，史蒂夫庆祝了他30岁的生日。在当天，他举办了一次盛大的晚会，这样的生日晚会只有亿万富翁或者大公司的老总才有能力举办。在圣弗朗西斯酒店的舞厅里，他邀请了1 000多名他最好的朋友和职员参加了穿半正式礼服的正餐舞会。

3月11日所在的那个星期，麦金托什机的销售收入只刚刚达到原计划的10%，而这时候公司的高层管理者也明白现在该是和史蒂夫摊牌的时候了。

面对苹果电脑的销售窘境，斯卡利没有其他选择，只好采取行动。他宣布关闭几条电脑生产线。但幸运的是，IBM公司在随后也宣布停止生产构想拙劣的低价个人电脑——“花生”电脑（PCjr），这种型号的电脑一直没有销售出多少台，该设计等于彻底失败了。美国的商业新闻报道也有了批评、谩骂的对象，苹果公司可以暂时喘一口气了。

与此同时，迈克·默里正在向苹果公司的主要高层管理人员公布一份备忘录，目的就是总结一下他在菲尼克斯向斯卡利和麦金纳所讲的那些他所担心的情况。备忘录的题目是《不要散布、复制或共享》，

他在其中描述道：“公司出现的重大决策问题应该归咎于史蒂夫的公司发展战略的失败……他的发展战略明显是以公司的生存为代价的。”

事实上，默里这样对待一个人还是第一次，而这第一次却发生在史蒂夫的身上。在史蒂夫看来，连最忠诚于自己的朋友都开始质疑他作为麦金托什机负责人的意义，他觉得现在应该认真看清他所面临的现实情况了。在那个月里，史蒂夫和默里一直保持着联系，他竭尽全力地想让这位市场部的主管相信，只有他史蒂夫·乔布斯才能拯救整个苹果公司。至于斯卡利，让他辞职算了，由他史蒂夫担任苹果公司的总裁和首席执行官。默里当然不买他的账，他打心眼儿里认为，要让别人担任麦金托什机的负责人就得把史蒂夫“支开”，让他去搞研究、开发，只有当他关注新项目的研发时，他才会有创造激情，就像3年前研发麦金托什机那动人心魄的时刻一样。

苹果公司正慢慢地在默里、斯卡利他们面前垮下来。大量员工开始离职去了别的公司，斯卡利真是心急如焚。他手中的调查数据显示，麦金托什机仍旧被看作雅皮士们（Yuppie，属于中上阶层的年轻专业人士）的工具，而并不是真正的商业电脑。斯卡利一直相信，如果要想使局面得到改观，就必须让加塞接替史蒂夫的职位。史蒂夫的反应却好像是在告诉斯卡利：“加塞对电脑一窍不通，更别说懂销售了，在这种关键时刻，苹果公司需要的是真正懂商业的人才，而不是只懂技术的人。”

史蒂夫仍旧生活在他自己想象的世界里，他不明白即将到来的“狂风暴雨”就要把他击垮。3月底，他去了德国青蛙设计公司（Frogdesign），这家公司成功地为日本索尼公司的随身听产品设计了外形。因为在以前，当史蒂夫第一眼看到青蛙公司设计的索尼随身听时，他就被青蛙设计公司的设计能力折服了，随后，他就和青蛙设计公司签订了大批量的合作项目，以帮助苹果公司设计将来研发的所有

型号的电脑产品。可这次他再到德国的时候，突然发现青蛙设计公司正在为史蒂夫·沃兹尼亚克的新公司云–9公司（Cloud-9）做设计工作。

当史蒂夫在青蛙设计公司里看见到处都是他们为沃兹尼亚克公司设计的项目图案时，他勃然大怒，立即要求青蛙公司要么把这些设计草案发送给苹果公司，要么全部撕毁。事实上，史蒂夫也有权力这么做，因为青蛙公司与苹果签订的协议条款规定，青蛙公司可以为其他公司雇主设计项目，但史蒂夫·乔布斯以前的合作伙伴则排除在外。

新闻界连篇累牍地报道了这件事，人们对史蒂夫·乔布斯的普遍看法是，他相当狭隘，甚至有点卑劣。“史蒂夫·乔布斯非常恨我。”沃兹解释道。青蛙公司办公室的管理人员赫伯特·法伊弗恰如其分地描绘道：“这真是一场激烈的对抗赛啊。”

苹果公司董事会最终采取重大决定是在4月11日，由一位沉默寡言的投资者阿瑟·罗克牵头提出，他从苹果公司成立起就一直待在公司董事会里。阿瑟是一个身材高大、安分守己的人，一方面他对美好的事物倍加赞赏，另一方面他又疾恶如仇，憎恶推卸责任、华而不实的人。面对着这么多辞呈，面对着积压在公司仓库里数量庞大的苹果Ⅱ电脑和麦金托什机，面对着麦金托什机的销量一直低于预计销量的1/10的情况，他感到必须让约翰·斯卡利掌握公司的实权。

面对公司的萧条状况，斯卡利采取了一系列措施应对这种局面。他的第一个决定就是取消了大型号麦金托什机的研发计划，这样更有利于尚在初始阶段的麦金托什机Ⅱ的研发。斯卡利的第二个计划就是取消了一直奋力挣扎却从来没有成功的“丽莎”电脑的生产计划。也就是说，最后“丽莎”电脑在苹果公司被正式地、永久地停止生产了。

为了应付公司面临的复杂局面，公司董事会明白无误地告诉斯卡利不要再像史蒂夫·乔布斯的谄媚者一样处理事情了，整个苹果公司应该由他斯卡利一个人来掌管。斯卡利也非常清楚自己的处境，他意识

到自己很快就要摆脱一种风雨飘摇的状况了，他决定亲自执掌苹果公司的大权。当然，他也意识到必须拿出勇气在公司董事会上面对董事会主席史蒂夫·乔布斯。斯卡利认为，只有交给他管理公司的实权，才能扭转公司出现的不利局面。但他也说："作为公司的首席执行官，必须要去指挥董事会主席，这又是很困难的。"

几分钟之内，公司董事会的决定就做出了。史蒂夫不再担任麦金托什机研发组的负责人，他的职位由加塞接替，而实权牢牢地被斯卡利抓在了手中。

史蒂夫对这个决定非常震惊，对斯卡利也是极其仇恨。在决定做出后，他和斯卡利擦肩而过，一句话没有说就离开了会场。

为了恢复自己的权力，史蒂夫再一次展示了他可以不计前嫌的能力。他找到了他的好朋友、苹果公司市场部的主管迈克·默里，当然在不久以前也是他使用便函在逼迫史蒂夫辞职这件事上火上浇油，并极大地激怒了史蒂夫。史蒂夫能不计前嫌，也有能力让其他人忘记这些事情。史蒂夫和默里两人一起策划并草拟了一份大胆的公司改革计划，涉及金额达10亿美元。按照他们的计划，苹果公司将成为一个总公司，它下面设4个分公司。其中有一个叫电脑天地（ComputerLand）的公司负责零售业务，由斯卡利出任这个公司的总裁。也就是说，把他撇在一边，不让他干涉史蒂夫的事情。史蒂夫还是作为总公司——苹果公司董事会的主席。

在星期六的早晨，默里到他的办公室开会，却突然发现加塞坐在门口外面。这个法国人并没有接替史蒂夫担任麦金托什机研发组的主管，而是被指派担任另一个截然不同的职位。和默里面对面地站在那里，加塞感到非常尴尬，因为当时默里还被蒙在鼓里。直到星期一的早晨才有人告诉默里，加塞将接替他出任苹果公司市场部的主管，也就是说他必须让位于加塞。默里听到这个消息后，当时头就晕了，感到天旋地转。他和他的好朋友史蒂夫在一起策划了这么长时间的公司

改革新方案，但同时，史蒂夫在背后竟然把他的工作“拿掉”了，而且还没有对他提起。当默里再次碰到他的老朋友时，史蒂夫给他唯一的解释就是：“我忘了告诉你。”

斯卡利不愿失去颇具商业头脑的默里，于是，就安排了一次聚会，邀请默里、史蒂夫共同商议这件事。最后的解决方案是让默里出任苹果公司商务部门的副总裁。方案做出后，斯卡利借口自己要出席一个商务会议就离开了。史蒂夫马上改弦更张，竭力想把默里拉到他这一边。于是，他就对默里说：“现在应该考虑一下斯卡利的问题，他不能再待在苹果公司里了。他不知道自己每天都在做什么。”

在星期一，关于加塞新上任的消息就像野火燎原一样迅速在苹果公司传开了。然而，对于默里将出任商业部门副总裁的消息却没有任何只言片语。

在这之后，斯卡利要去中国旅行几天，在这几天里史蒂夫还在策划把他赶下台。“我认为他们俩简直就像是小孩，”埃利奥特说，“史蒂夫竭尽全力想赢得这场‘宫廷政变’，而斯卡利行动起来也像一个被宠坏的小孩。他们两个都想把苹果公司据为己有。”当史蒂夫看到5月20日星期一斯卡利在公司高层战略规划会议上提出的公司重组计划时，他更是疯狂到了极点。斯卡利的重组计划巩固了两位执行副总裁在苹果公司的权力地位，其中一位是苹果II电脑的主管德尔·亚凯姆，他负责苹果电脑的生产；另一位是比尔·坎贝尔，他掌管苹果电脑的市场和销售。史蒂夫只是担任了新产品研发部的副总裁，这个职位并没有多少实权。

有一天下午，当史蒂夫和默里在苹果公司班德雷驱动器产业区闲逛时，默里惊奇地察觉到当时史蒂夫竟然还在想办法把斯卡利赶下台。同样令人难以置信的是，默里知道这件事后还提出要帮助史蒂夫完成计划。史蒂夫还把他的“政变”计划偷偷地告诉了加塞，因为史蒂夫对加塞还有一种好感，认为他还算是值得信任的人。但这个法国人

很明白他对苹果公司的忠诚要比对史蒂夫的忠诚多得多。加塞告诉史蒂夫他要认真考虑一下。但加塞和苹果公司的首席法律顾问阿尔·艾森施塔特是一对非常要好的朋友，当天晚上，加塞就去艾森施塔特家吃烤肉。吃饭时，加塞就把史蒂夫要策划一场“宫廷政变”的消息告诉了艾森施塔特，艾森施塔特迅速把这件事通报给了斯卡利。

第二天早晨，苹果公司的首席执行官斯卡利就召开了紧急会议。他在会议上大发雷霆，怒吼道：“是我在管理苹果公司，史蒂夫，我要你马上给我从这里消失，就是现在！”史蒂夫被人当场抓了个正着，因此也无话可说，他第一次表现得这么安静。史蒂夫极力地控制住自己的情绪，在那里忍受了3个小时的痛苦折磨而没有爆发。

当史蒂夫在场的时候，斯卡利要求公司的每位管理人员进行投票，迫使他们公开声明是对他忠诚还是对史蒂夫忠诚。杰伊·埃利奥特回想起这件事时非常愤慨，他说：“我告诉斯卡利，我认为他就是一头蠢驴，我拒绝投票。我认为在那个时候他和史蒂夫都应该‘消失’。”

在那一天，史蒂夫和斯卡利两人都说要辞职，斯卡利是对他的妻子说的，史蒂夫是对忠于他的职员说的，而且说的时候泪流满面。当史蒂夫跨步到会议室门口准备退场时，迈克·默里说：“你最好明白你现在要做什么，你一旦跨过这道门槛，世界可能就会因你而改变。”史蒂夫最后还是听从了老朋友的建议，然后坐下来又考虑了几个小时。与会人员决定先不要匆忙做出决定，先把这件事情放在一边，冷静几天再说。但不论怎么样，这一天都是史蒂夫无法忘记的。“为什么不仔细考虑一下，甚至是找斯卡利谈一谈呢？”史蒂夫这样想。

第二天早晨，史蒂夫就开车去了斯卡利的住处。史蒂夫听从了迈克·默里的建议，他要让斯卡利相信他所做的这一切都是为了苹果公司更好地发展，而不是针对斯卡利个人。对斯卡利，史蒂夫展示了他极具魅力的一面，所说的每个词都是精心挑选的，不尖锐刺耳，也没有挑战意味。他们两个人沿着斯卡利住处附近弯弯曲曲的人行道走着，

一路上，史蒂夫竭力替自己辩解。他坚持说，他所说所做的都是为了苹果公司能够更好地发展，如果他的离开能使苹果公司获得良好的发展，他宁愿这么做。史蒂夫说，他完全支持斯卡利最终做出的决定，但他还是想要斯卡利再给他一次留在自己创建的公司里的机会。

斯卡利也主张和平地解决这件事，因此他被史蒂夫说服了，他说，只要史蒂夫发誓对他忠诚，他愿意再给史蒂夫一次机会，让他有机会为苹果公司服务，做苹果公司的客户发言人。“没有问题。”史蒂夫说，因为这是他希望得到的结果。史蒂夫和斯卡利谈了好几个小时，临走时他们还握了握手。实际上，斯卡利当时就同意对让史蒂夫在苹果公司重新担任一个职务的事再考虑一下。

史蒂夫认为，斯卡利不可能让他如此简单地就蒙混过去。在他的奔驰轿车还没有完全驶出斯卡利那新都铎建筑风格的房子外的车道时，史蒂夫就策划好了使出这场“政变”的最后一招。史蒂夫认为，斯卡利是一个懦弱之人，不能让他这样的人再管理他史蒂夫·乔布斯创建的公司，他必须要快速行动。

在一个具有非常“纪念意义”的下午，史蒂夫把他的“忠诚卫士”们召集到了一起，他要和他们一起密谋怎么样让迈克·马库拉相信，只有史蒂夫才能担任麦金托什机研发组的负责人。马库拉虽然不喜欢热闹，也很沉默寡言，却是一个非常精明的人，他在这场“戏”即将收场的时候赶到了。但马库拉对史蒂夫的做法非常不满，他提出不需要史蒂夫在一边说什么，他想听一下史蒂夫手下的员工到底是怎么想的。紧接着，他就让史蒂夫的员工说出他们自己的想法，员工说完后，马库拉还对他们表示感谢，接着就离开了。

第二天上午一大早，斯卡利就在他的办公室召见了史蒂夫，并告诉史蒂夫他已经从马库拉那里知道了一切。他明白，史蒂夫又在暗地里找他的麻烦。虽然他们俩几天前还信誓旦旦，但现在他们又同时宣布要离开苹果公司了。

在这之后，斯卡利又逐个地给苹果公司的董事打电话，问他们是否支持把史蒂夫赶出苹果公司。他们一个接一个地都同意支持斯卡利的决定。在那天晚上7点，斯卡利打电话给在家里的史蒂夫，告诉他一切都结束了。斯卡利还告诉史蒂夫他要继续他的公司重组计划，另一方面，公司董事已经投票表决正式剥夺了史蒂夫在苹果公司的工作。史蒂夫可以留在苹果公司，但只能当一名“新产品构想者”，不再让他负责苹果公司的任何一个部门。很显然这种方案只有像苹果公司死硬的副总裁戴比·科尔曼这样的人才会接受，其他人是断然无法接受的。

史蒂夫泪流满面地打电话给比尔·坎贝尔和迈克·默里，告诉他们所发生的一切。这一天是1985年5月28日星期二的晚上。当时默里的妻子正在打一个长途电话，突然她接到一个紧急信号。她告诉电话接线员一定是有重要的事情发生了，要接线员把电话接过来，随后，她听到了史蒂夫的声音，几乎是那种毫无生气的声音。她马上叫她的丈夫默里接了电话，史蒂夫告诉默里：“一切都完了，斯卡利联合董事会投票把我赶出了苹果公司。”这位苹果公司的前市场主管还想再说什么，史蒂夫却把电话挂了。

默里又把电话打回去，但史蒂夫没有接。当时已是晚上10点30分了，默里害怕史蒂夫会想不开做出什么傻事来，他就开车去了史蒂夫的住处。等默里来到的时候，他发现史蒂夫家里一片漆黑。他爬上楼梯来到史蒂夫的卧室，接着把卧室的门打开，他发现这位苹果公司董事会主席正孤独地躺在地板的垫子上。默里不声不响地紧靠他坐了过去，然后紧紧地抱住他的这位老朋友——苹果公司的前老板，两个人放声大哭。就这样，默里和史蒂夫两人一起在史蒂夫黑暗的卧室里坐了一个小时，默里只说了一句话：“把你憋在心中的话说出来吧。”他觉得只有这样才可以给史蒂夫以安慰。两人一起待到第二天凌晨，默里在确信史蒂夫不会出什么意外了才从史蒂夫家里悄悄出来，开车回家了。

当默里第二天早晨又回来看情况的时候，史蒂夫说他已经完全恢复了。第三天下午，史蒂夫还是去了苹果公司，并立即去见了默里，和他讨论到底该怎么办。应该就此离开，还是继续抗争？应该采取拖延战术直到最后垮台，还是应该发表悲愤的公开声明？史蒂夫没了主意。默里告诉他现在他有两种选择：一是采取低调一点的解决方式，现在就悲伤地离开苹果公司，任由新闻界笑骂评说；二是采取趾高气扬的做法，直接从政，站在他们的“头顶”上面，防止他们再出“损招”进行恶意中伤。默里仍督促史蒂夫第二天——也就是5月31日，这一天也是默里30岁的生日，去参加斯卡利召开的公司例行会议。默里还让史蒂夫在会议上支持斯卡利的公司重组计划，这样做是为了向公司员工表明史蒂夫是支持苹果公司的，他不会持续不断地去进行毫无意义的争吵，史蒂夫是“伟大”的。对默里的提议，史蒂夫只是说他考虑一下。

在第二天举行的全公司意见交流大会上，默里很高兴看到史蒂夫悄悄地又坐到了听众席的最后一排。很显然，史蒂夫已经决定不再我行我素，而是要当一名积极的合作者了。然而，会议开始后，斯卡利却拒绝承认史蒂夫的身份。他介绍了苹果公司管理层的新成员，包括加塞、科尔曼，但没有麦金托什机研发部的任何成员。当他向与会人员展示公司的组织机构表时，故意把一个人的名字忽略了，甚至一直到最后，斯卡利也没有提及“史蒂夫”这个名字。对约翰·斯卡利和新的苹果公司来说，史蒂夫·乔布斯根本就不存在了。

史蒂夫最后一次来到他那位于班德雷产业区大楼一角的3号办公室，这座大楼是专门为他的“超级明星队”——麦金托什机研发组建造的。几分钟后，史蒂夫走出了大楼，钻进了他的奔驰轿车，开走了。

6月1日，也就是星期六的早晨，《圣何塞信使报》在头版用头号标题《苹果公司的创建人乔布斯被降职》对此事进行了报道。《旧金山纪事报》和《旧金山观察家报》也在头版对整件事情进行了报道。

就美国其他地区来说，史蒂夫从受人瞩目的“舞台”垮下来也是各媒体争相报道的重要事件。

史蒂夫避开了新闻媒体的编辑、记者，仅仅向他的少数几个朋友和家人介绍了有关情况。夜幕降临后，他一直待在自己漆黑的房间里听着鲍勃·迪伦的歌声。

到1985年，史蒂夫已把他所有的一切都奉献给了苹果公司和苹果电脑。虽然落到这种境地，他还是不准备就这样安安静静地退出苹果公司的“舞台”。史蒂夫是一名斗志昂扬的战士、一个激情澎湃的竞争者，他相信他要比任何人都更能把握住什么是真理。在随后的一个星期里，他一直陷入沉思中，想着如何做出选择。最后，他准备了一下行装，乘飞机到了巴黎，开始了长时间快乐轻松的商务旅行。他行遍欧洲以提升麦金托什机研发部的形象，他还计划到苏联宣传苹果Ⅱ电脑，因为当时苹果Ⅱ电脑刚刚被同意在苏联销售。对于史蒂夫来说，可能这些活动能给他带来一些安慰。

史蒂夫在欧洲做完巡回演讲后，来到了意大利中部佛罗伦萨附近的托斯卡纳山。他买了一条睡袋和一辆自行车，晚上就在中世纪风格的圣吉米纳诺镇的果园里野营。当他骑着自行车穿过意大利这个山边小镇时，没有人认出他是谁。史蒂夫在那里想了很多，但当他思考自己的命运时，不是想着如何掌握自己的命运，而是更加沮丧、消沉了。

到6月底，史蒂夫去了瑞典，仍旧是为了苹果公司做宣传。他的心态也变得老练、稳健了。“事情的发展往往不是你想怎么样就能怎么样，”他对一位瑞典的记者说，“就像米克·贾格尔[注]说的那样，‘你不可能总能得到你想要的东西，有时你得到你需要的东西就足够了’。

“5年以前，可能我会对这样的说法不屑一顾，可现在我恢复到了原来的状态，仔细思考一下，这种说法还是有一定根据的。亨利·福特

在20世纪20年代就遇到过几次挫折。

“我并不是一个天生就喜欢追求权力的人，我只在乎苹果公司的发展。我把我所有的精力都放在了研发电脑上，还创建了一家公司。为了苹果公司更好地发展，我宁愿奉献出我的一切。可以这么说，如果苹果公司需要我扫地，我可以去扫地；需要我去清理厕所，我也可以去清理厕所。”

史蒂夫在谈到苹果公司时，往往很难抑制住自己的感情。“沃兹这么多年以来并没有做多少事情，”在记者问到他是如何看待苹果公司最近有几名主要的管理人员相继离职的，史蒂夫如是说，“安迪·赫茨菲尔德总是抱怨太多，但最终他还是回来了。我能为麦金托什机研发组做的就是让他们所创造的成果得到别人的认可，但我不知道到底应不应该这样做。我在向这方面努力时，可能犯了一个错误。可以说，我的想法是好的，但做得太过头了。”

7月4日，史蒂夫去了苏联，但他觉得应该准备回库比提诺了。他还想着与斯卡利重修一下感情、调和一下观点，以便能在苹果公司从事新的工作，当然不论什么样的工作都行。然而，当他在7月中旬回到苹果公司的时候，他发现公司已经不再需要他了。

“他们叫我搬出我的办公室，他们在苹果公司大楼的街对面给我租了一幢小楼。我给它起了个绰号，叫‘西伯利亚’。

“我就这样搬到了苹果公司的对面，我要让苹果公司的每一位管理人员都有我家的电话号码。我知道斯卡利肯定有，所以我就给剩下的那些人挨个儿打电话，让他们都知道我的电话号码。我还告诉他们，如果有用到我的地方，尽管给我打电话好了。

“他们说话都显得很亲密，但没有一个人给我打电话。这一招儿不灵，我只好像往常一样去公司工作。我到了那里后，只能接一两个电

话，打开几封电子邮件看看。大部分公司管理方面的文件都不会再放到我的办公桌上了。一些人可能是因为看到我的车停在停车场里，就过来安慰我，向我表示同情。每当这个时候，我就会感到很沮丧，就得跑回家里待上三四个小时，真的很沮丧。

“我这样做了几次，但我感觉这简直就是对我精神的折磨，我就不再去了。要知道，在那里没有人是真的想念我。”

但有一个人还会想着史蒂夫，他就是仍然对史蒂夫忠诚的前麦金托什机市场部的主管迈克·默里。默里已经搬到和史蒂夫相邻的办公室了。有一天，默里收拾了一下自己的东西，然后就到了史蒂夫空荡荡的办公室。在这一个星期里，没有人想到史蒂夫。在重组后的管理层里，一些以前忠于史蒂夫的管理人员在几个星期前曾经答应过史蒂夫，如果有事就找史蒂夫，可现在他们好像突然从公司里“蒸发”了。斯卡利新的“忠臣”们认为，默里是一个不值得信任的人，因为他和史蒂夫走得太近。虽说如此，默里还是提出了“一个苹果”的口号，为了对苹果公司新管理层施加影响，他只有这么做了。在1985年的夏季和秋季，斯卡利为了赢得苹果Ⅱ电脑研发组成员和麦金托什机研发组这群“海盗队员”的忠诚，就把“一个苹果”这个口号当做苹果公司的“战斗口号”。默里每次听斯卡利说“一个苹果”的口号，他都要暗地里嘲笑斯卡利。（默里最终也离开了苹果公司，去了苹果公司的竞争对手微软公司。）

虽然史蒂夫仍旧是苹果公司董事会的主席，但他已经不参加公司的日常工作了，而是把注意力放在了监督工人装修自己的房子上。后来他又想去美国国家航空航天局做事，因为国家航空航天局正在进行宇宙探索方面的研究，史蒂夫希望有一天能够驾驶航天飞机。但他又发现，自己并不符合政府规定的条件，他那“探索宇宙”的梦想也随之破灭了。

苹果公司的股价还是一直下跌，最后跌至每股15美元。6月28日，也就是在这一季度末的时候，苹果公司宣布，自公司成立以来第一次亏损1 720万美元，而且电脑销量也比去年的同一季度下降了11%。苹果公司亏损这么严重让史蒂夫很吃惊，他也开始责怪自己给公司带来的麻烦。然而几天后，史蒂夫遇到了更让他吃惊的事情，那就是斯卡利在公司的季度会议上对证券分析师们做了一番演说。他这番演说主要是针对苹果公司最近的不良局面和未来计划的。“在公司里，已经没有史蒂夫·乔布斯发挥作用的部门了，”斯卡利在会议结束时告诉他们，“不论是现在还是将来。”斯卡利的演说很快就传到了新闻媒体那里。几天以后，斯卡利又对一群打算采访他的记者重申了他的话，说完后，就开着他的豪华轿车走了。史蒂夫对这样的话感到非常震惊。

“你似乎觉得有人在你肚子里用拳头打你，”史蒂夫在描述自己当时的感觉时这样说，“它简直要把你打得不省人事了，你无法呼吸。这就是我当时的感觉。现在我唯一要做的事情就是好好休息，但要做到这一点并不容易。我曾经在森林里走过很长的一段路，在那时，我真的不想同任何人讲话。”

几天以后，史蒂夫决定出售苹果公司的85万股股票，这只占他所有股份的10%多一点，这个数额也是证券交易委员会所规定的在一个季度里出售的最高股票数额。售出这些股票使史蒂夫净赚1 100万美元。史蒂夫的这次股票出售也平息了一些人的谣言，因为在5月底，史蒂夫曾经打电话给摩根士丹利公司，所以有些人就接连不断地散布谣言，说史蒂夫将会通过杠杆收购[注]的方式重新夺回苹果公司。史蒂夫没有那么想，他只是想尽快地走出苹果公司的阴影。但按照规定，史蒂夫要想出售苹果公司的个人原始股，就必须卖掉他那些零零散散的公司股票，而这些股票加起来就有600万股，即使是按照苹果公司股价下跌时的行情，其总价值大约也有9 000万美元。对于史蒂夫出售苹果公司股票的举动，外界有着各种各样的传言。没有人相信这个30岁的年轻人会接受被赶出自己公司的命运。外界对史蒂夫的推测主要有两

种：一是利用他手中的巨额资金成立一个投资基金组织，然后当一个风险投资专家；二是重新创建一家计算机公司。人们这样推测是有理由的，因为在斯卡利最后一次对苹果公司进行重组前的几个月里，史蒂夫一直打算去乔治·卢卡斯电影公司的电脑图形设计部。现在史蒂夫手中掌握着这么多的资金，他要用它做什么呢？

上面这个问题的答案很快就有了。由于史蒂夫没有多少事情，所以他的时间很充足，于是，他就找了一家咨询公司，想让这家公司给他找一条从政的路。这家公司曾经和史蒂夫的行为榜样——佛教信徒、前加利福尼亚州州长杰里·布朗一起合作过。但史蒂夫从来没有投过票，也不属于任何一个政治派别。这家咨询公司明确地告诉史蒂夫，要想获得选民的支持是很困难的。此路不通，史蒂夫只好去寻找别的出路。

“我认为最能发挥我特长的就是设计新型电脑产品，这也是我喜欢的工作。”史蒂夫后来这样说。也是在那个夏天，他才开始明白，为什么这么多年来他周围的同事都是这样描述他的。“因为我喜欢做，所以我能够做得最好。我召集了一小组计算机‘天才’，成功地研发出了苹果Ⅱ电脑和麦金托什机。

“有一天，我拿出了一张纸，想写一下我最关心的事情。当然，这10多年以来我自己最关心的就是苹果公司和苹果电脑，因为我创造了苹果Ⅱ电脑和麦金托什机。但除了这些，我最关心的就是促成苹果教育基金（Apple Education Foundation）的创立。我提出了这个看似有些疯狂的想法，紧接着根据这个想法创建了一个名叫‘孩子不能等’（The Kids Can’t Wait）的项目。按照这个项目，我们想办法给美国的每一所学校都赠送一台电脑，后来项目的实施情况是，加利福尼亚州的每一所学校都得到了一台我们赠送的电脑，总共大约是1万台。

“我把研发电脑和培养人才两个项目结合了起来，带领着为数不多的电脑‘天才’一方面创造电脑奇迹，另一方面关注教育事业。”

史蒂夫还去了斯坦福大学的图书馆，在那里细细查看生物化学和DNA重组方面的研究成果，他想了解在湾区除了电脑产业以外的其他迅速发展的产业。他以前曾经会见过斯坦福大学的一位生物化学家，他就是诺贝尔化学奖获得者保罗·伯格（Paul Berg），那次见面还是一年前在为法国总统弗朗索瓦·密特朗举行的宴会上。这次史蒂夫打电话给伯格，邀请他一起吃午饭，并顺便询问他几个问题。就这样，史蒂夫和伯格在斯坦福大学附近的一家咖啡厅见了面，并谈了很长时间。

“他向我介绍他们正在研究人类基因修复项目，”史蒂夫说，“实际上，基因修复项目的研究规则性很强，要求精确无误，有点像计算机科学中的一些概念。

“他对我说他们如何在一间阴暗潮湿的实验室里工作，而且一两个星期才能作一次实验。我问他：‘为什么不用计算机作模拟实验呢？用计算机做实验不仅可以使实验效率更高，而且以后学习微生物学的学生可以应用保罗·伯格开发的基因重组软件进行科学研究。’他听了我的话，眼前一亮。”

但伯格回想起那次谈话时，说的和史蒂夫有点儿不一样。伯格说，是史蒂夫听完他的话眼前一亮的。这位科学家向这位年轻的创业家解释道，现在能够模拟实验项目的计算机的价格还是太高，相关应用软件也很少。“突然，史蒂夫很是兴奋，因为他打算要成立一家研发这种电脑的公司，”伯格回忆说，“他跟我谈话前，头脑里就想到要创建一家新公司了。他很年轻，也很富有，因此他要在以后的日子里找一些事情做。这些都是顺理成章的事情。”

史蒂夫从参与设计“蓝匣子”到设计苹果Ⅰ和苹果Ⅱ电脑，然后是设计“丽莎”电脑，最后是麦金托什机，可以说他这一路走来自己的创造能量都有释放的渠道，可现在他已离开苹果公司很长时间了。在与伯格谈话后，史蒂夫看到了希望，他的创造激情又重新被点燃了。他要

研发一种新产品，一种新机器。他要全身心地投入，努力地去开拓一条新的路。

8月底，正当史蒂夫打算以大学为市场设计一种新型电脑的时候，苹果公司又有了新的动向，公司决定设计开发一种新型电脑，这种电脑与史蒂夫头脑中所想的电脑不谋而合。开始时，是加塞取消了刚刚启动的麦金托什大型机的研发计划，转而支持技术要求不高的小号麦金托什大型机。当1985年夏天加塞接管麦金托什机研发部后，他加大了对麦金托什机过渡型电脑的研发力度，这种型号电脑的内核基于麦金托什机研发部以前重点研发过的，后来又放弃研发的电脑——“小号麦金托什大型机”，它保留了麦金托什机的基本设计方案，只是简单地替换了一种性能更好的代号为“68020”的芯片。小号麦金托什大型机和麦金托什大型机相比有很大的不同，麦金托什大型机性能非常好，机内所使用的芯片是经过专门定制的，这种芯片是由“丽莎”电脑的主要设计人员里奇·佩奇设计的。当加塞取消了麦金托什大型机的设计时，佩奇有点恼火。他扬言要和他的好朋友巴德·特里布尔一起离开苹果公司，巴德·特里布尔从医学院毕业后就在原先的麦金托什机研发组里负责麦金托什机的软件开发，后来公司重组后，他还是负责麦金托什机的软件开发。

当史蒂夫计划重新创业时，特里布尔就是他考虑的第一个人选。9月初，也就是美国劳动节这一天，史蒂夫向这位言语温和的管理者提出成立一家新公司的计划。令史蒂夫高兴的是，特里布尔对这个想法很感兴趣。他们一起讨论了这种未来大学校园里使用的主打型号电脑——“3M”电脑，这种型号电脑显示器的解析度可以达到100万像素，它的主存储器可以达到100万个字节，而且它的指令运算速度可以达到每秒100万次，也就是“3M”。这些技术指标对未来的计算机工作站来说也是必备的。虽然当时有些大型计算机公司，比如IBM公司，能够生产出这种类型的电脑，但价格非常高，达到了每台1万多美元，远远高于大学愿意购买此种类型电脑的价格底线——3 000美元。

特里布尔知道谁能够研发、生产这种类型的电脑。他向史蒂夫推荐了苹果公司的几个可能会帮助史蒂夫重新创业的人，其中包括佩奇和乔治·克劳，克劳是一位工程师，曾经是麦金托什机研发组里的一名成员。史蒂夫还建议找苏珊·巴恩斯，她掌管麦金托什机研发组的财务大权；还有丹尼尔·卢因，他成功地创建了苹果电脑大学校园销售联盟，因此他在最近的公司重组中，被提拔为高等教育系统软件市场部的负责人。史蒂夫在私下里向这些人说明了他要创建公司的情况，这些人都同意加入到他的队伍中。在史蒂夫编织新公司梦想的时候，他们的积极表态真是让他又惊又喜。史蒂夫找的一些人有相当一部分都不是原先麦金托什机研发部的核心成员，也不是什么“大人物”，但他们都表示同意。他们都像史蒂夫一样是个人主义者，而且也都希望能够有机会创造出了不起的电脑产品，能够把他们的名字和他们创造的电脑连在一起，而苹果公司好像不能让他们实现这种理想。

正如特里布尔所说：“我们每个人都想参与创业。”史蒂夫的一声号角，召唤这些人又开始了新的创业，就好像回到了苹果公司创业的初期。他们信任史蒂夫，史蒂夫为他们铺的“路”，怎么会失败呢？就这样，好似一夜之间，史蒂夫就“挖”去了苹果公司的“内核”。

“我们没有商业计划，也没有做任何事情，”几天后，当他们对外公布创立公司的计划时，史蒂夫如是说，“你们可能会说，我们都疯了。但我们4年以来彼此都已经很熟悉了，我们对彼此的能力也是非常信任的，相互之间总能真诚相待。我们都希望能够创立一家小型公司，有一个自己喜欢的工作场所，而且还能够创造某种奇迹。”

一切准备就绪，史蒂夫意识到最好要把他创立新公司的计划告诉苹果公司。按照苹果公司的日程表，9月12日，召开了一次董事会议，虽然史蒂夫最近已有好几个月没有参加公司的董事会议了，但在名义上他还是董事会主席。在会议开始后刚肃静下来的那一刻，史蒂夫简单地说，他在那一年的夏天思考了很多事情，终于想到了解决这一问

题的几个办法。虽然当时没有人记录史蒂夫的讲话，但几天以后，当史蒂夫向《新闻周刊》陈述他的想法时所说的话听起来很像他在董事会议上说的内容：

> 从我个人来说，我也是一个普通的人，希望能够成就一番事业。我现在已经30岁了，我并不想成为某一产业领域无所不知的人物。今年夏天有3所大学想聘请我当教授，我对这几所大学说，我可能会是一位非常“糟糕”的教授。
>
> 我最擅长的事情就是召集一群天才般的人，和他们一起设计产品。我尊重苹果公司所做的发展选择。但对于我个人来说，我还是想设计出更多的产品。如果苹果公司容不下我设计自己的产品，我就会和以前一样自己单干。我会开拓属于自己的地盘。要知道，当初苹果公司创业的时候，是在车库里开始的；而当研发麦金托什机的时候，也是在一个类似车库的地方开始的。
>
> 现在，车库里的苹果公司在我的带领下已经发展成一家资产达15亿美元的大型公司。公司起步时，我带领一群狂乱且毫无纪律观念的自命不凡之辈开始创业。我们当时可利用的资源真是少得可怜，但我们都有一种创见性，一种为事业献身的精神。虽然苹果公司的资产已经达到10多亿美元，取得的成就可谓非常辉煌，但我可能并不是带领公司创业的最佳人选。当然，我认为苹果公司能取得辉煌是天定的命运，因此我并没有在我的脸上“贴金”，我也没有给任何人多么大的荣誉。在苹果公司，我度过了我一生中最值得留恋的10年光阴，我对我所做的任何事情从来没有后悔过。在以后的岁月里，我还是要继续我的生活。

菲尔·施莱恩回忆说，史蒂夫这一次表现得真是非常出色，当然他以前也曾经见过这个具有超凡魅力的年轻人说服了那些极具怀疑心态的董事会成员。史蒂夫有时说话极具感召力，他能让董事会的所有成员都为之动容。其实史蒂夫这次在董事会上的发言也是他的告别演说，而且还是一次非常成功的告别演说。在做完告别演说后，史蒂夫

又向各位董事描述了他那仍在初始阶段的新公司创建计划，并且还让董事会成员相信，他没有攫取苹果公司任何技术或设计理念的意图。他还提到，他要从苹果公司带走一批人，但绝不会给苹果公司的产品研发和销售带来麻烦，因为他要带走的这批人都是打算离开苹果公司的。史蒂夫还说，如果董事会认为他创建的新公司会和苹果公司展开竞争，那么他可以辞去苹果公司董事会主席的职务。

史蒂夫说完后，董事会成员要求他暂时离开会场一会儿，以便他们讨论这个问题。这些成员都被史蒂夫的坦率打动了，他们都倾向于让他从事这种类似苹果工作站电脑的研究和开发。这种电脑是面向教育市场的高端麦金托什机工作站，这一研发项目看起来非常适合史蒂夫去做，当然也是苹果公司相当感兴趣的。几分钟后，史蒂夫被请了进来，斯卡利非常友好地告诉他，苹果公司认为这是一个非常好的研发项目，他们有兴趣购买史蒂夫新公司10%的股份，另外，虽然不让史蒂夫当董事会主席了，但还是让他留在苹果公司董事会里。迈克·马库拉则提议，史蒂夫和斯卡利可以在下个星期再次讨论这个问题。他们和史蒂夫约定了一个时间，让斯卡利以及苹果公司的法律顾问阿尔·艾森施塔特和史蒂夫商讨这件事。就这样，事情看起来皆大欢喜了，会议也随之结束。

那天晚上，在史蒂夫的家里，“新公司”的成员们坐在史蒂夫家后院的一棵树下，这也是他们第一次聚在一起。史蒂夫告诉了他们当天在董事会议上所发生的一切。成员们听完后都认为，这件事情拖得越久，他们心里越觉得不舒服。他们想让史蒂夫马上把他们的名字告诉给斯卡利，以便尽快了结这件事。“我们决定要彻底断绝与苹果公司的关系，然后一起离开苹果公司，免得一个接一个地离开让公司觉得受到了一次又一次的打击。”苏珊·巴恩斯说。而且，他们想完全与苹果公司断绝关系，所以他们也不想获得苹果公司的任何投资。

史蒂夫一夜都辗转难眠，第二天，天还没亮他就起来了，开着车直奔库比提诺而去。斯卡利到公司的时候是7点25分，这一天是9月13日，星期五。史蒂夫告诉斯卡利，他的这些成员打算一起离开苹果公司，然后就把手写的名单递给了斯卡利。斯卡利浏览了一下，好大一会儿没有说什么。随后，斯卡利问了另外两个问题，也就是上次在董事会议上提出的问题：一是向史蒂夫的新公司投资的事项；二是史蒂夫是否还留在苹果公司的董事会里。史蒂夫告诉斯卡利，如果苹果公司向他的新公司投入10%的资金，他会感觉不舒服；另外史蒂夫还告诉斯卡利他也没有再留在苹果公司董事会的打算了。说完，史蒂夫和斯卡利还握了握手，斯卡利又说，他非常希望他们能再次在一起工作。史蒂夫也颇为感动，他也希望他们能够友好地分手。

虽然斯卡利没有在史蒂夫面前表现出紧张的神态，但他仍声称："在看到史蒂夫进来，然后把名单交给我的时候，我真是感到害怕。"这位苹果公司的总裁感到："我们的董事会被史蒂夫欺骗了。他说他只带走一些低水平的员工，不涉及苹果公司的'重要人物'，也不会影响苹果公司的运营。"然而相反，史蒂夫带走的有两位高级工程师，其中一位就是佩奇，他是"苹果公司特别员工"，也就是在苹果公司里享有最高荣誉的科学家；另一位是克劳，他是苹果公司顶级的电路系统专家。另外还有两位苹果公司主要的管理者也在名单上：一位是特里布尔，他负责管理苹果公司麦金托什机的软件开发；另一位是卢因，他负责管理苹果公司的所有学校市场业务，在当时的那个季度，苹果电脑的销售非常不景气，而学校市场则非常红火，是苹果公司的一个销售亮点。在当天早晨，当斯卡利从苹果公司高级管理人员会议上出来的时候，苹果公司的态度就发生了变化。

"这件事情使得苹果公司管理人员非常震惊，他们也很受打击。我不知道史蒂夫要成立一家新公司，"在苹果公司负责市场和销售的执行副总裁比尔·坎贝尔说，"失去这些员工对公司来说是一种打击，但失去公司董事会主席更是一种打击。最近一个季度以来，我们公司一直

运行良好，自从公司重组以后，公司的组织结构也被整合在一起了。而这件事有可能会再次使苹果公司陷入混乱，也可能会导致公司失去发展的动力。”

和坎贝尔一样，负责公司运营的德尔·亚凯姆也被史蒂夫的行为激怒了，他甚至暗示要诉诸法律。“我感到非常吃惊，史蒂夫竟然在当苹果公司董事会主席的时候就把这些事情给办成了，而且更让我担心的是他又成立了一家与苹果公司分庭抗礼的新公司。”让·路易·加塞，这位斯卡利的技术方面的主管甚至更加气愤，他那种法国高卢人的火暴脾气使他再也忍受不住了。在当天下午晚些时候，他在他的麦金托什机新产品研发组召开的有200人参加的会议上猛烈攻击了史蒂夫及其“同谋者”。

斯卡利终于明白了史蒂夫的意图，他马上打电话告诉董事会关于史蒂夫要创建公司的计划。他还说苹果公司现在有了5个“叛逆者”，他们以前在苹果公司工作过这么长时间，现在却又要离开公司，他们走时还带走了苹果公司大量的技术、信息资料。斯卡利还记得，在前一天的董事会议上，史蒂夫还说创建公司只是一个模糊的概念，但刚刚隔了不到一天，他就说出了离开苹果公司的人员名单，而且所说的话也与以前截然不同。另一方面，由于苹果公司的最大电脑市场——教育市场是由卢因负责调查、跟踪的，现在他又成了苹果公司的“叛逆者”，这更加引起了苹果公司的不满。此外，史蒂夫打算创建的新公司是在他担任苹果公司董事会主席期间策划的，这种状况也使苹果公司有完全合法、合理的理由去反对史蒂夫和他创立新公司的行为。

到了那天中午，也就是9月13日星期五的中午，苹果公司上下一片骚动。史蒂夫要成立新公司的消息传遍了库比提诺，整个苹果公司都震惊了。在苹果公司出现黑色星期三后，也就是4年半以前斯科蒂大规模裁员的那一天，又出现了黑色的星期五。人们感到震惊和不可思议，主要是害怕苹果公司的发展前景有可能就此中断。很多以前麦金

托什机研发组的成员也非常失望，因为史蒂夫在组成新的研发组的时候把他们给忽视了。这些成员也感觉他们离开苹果公司的时间不远了。

周末，苹果公司董事会被要求召开紧急电话会议，因为苹果公司不知道如何处理这件事了。星期天，这则消息就登上了《圣何塞信使报》的头版，而且这一次全美国各大新闻媒体也大都在头版登载了有关史蒂夫要创建新公司的新闻。

在星期一的董事会议结束以后，迈克·马库拉，这位除了史蒂夫之外苹果公司最大的股东发表了一份声明："董事会认为，这件事明显与史蒂夫前4天所发表的声明相矛盾，现在我们已开始做出相关评估。"这位沉默寡言的董事会副主席仍旧拒绝单独面对媒体，他说："我们正在考虑采取可能的措施，以确保苹果公司的技术和资产得到妥善保护。"

史蒂夫整个周末都保持沉默，直到他听到马库拉的声明后，他才对记者的电话采访做出反应。现在该是控制媒体及其舆论的时候了，这一方面史蒂夫多年以来一直就处理得很好。

星期二晚上，也就是1985年9月17日晚上，当夕阳带着仍显耀眼的余晖慢慢沉下去的时候，30岁的史蒂夫·乔布斯，这位苹果电脑的奠基人以及一直以来的构想者，这位10年来一直为个人电脑世纪的到来奔走相告的狂热分子，这位美国传奇式的人物，向自己所创建的公司递上了辞呈。这份辞呈也结束了美国传奇史上一个精彩的章节。

亲爱的迈克：

我从今天早晨的报纸上得知，苹果公司正在考虑把我从董事会主席的位置上赶下去。我不知道这些报道到底来源于哪里，但它们确实误导了公众，对我也是不公平的。

你可以回想一下，在上个星期四的董事会议上我说我要创建一家新公司，并正式提出要辞去公司董事会主席的职务。

董事会拒绝接受我的辞呈，并叫我推迟一个星期再提出。由于公司董事会对我成立新公司的计划给予了一定的鼓励，苹果公司也打算对我的新公司进行投资，因此我就同意了推迟提出辞职。星期五，在我告诉斯卡利谁将加入我的新公司后，他声称苹果公司愿意讨论、协商与我新创建的公司之间在某些领域可以开展的合作。

但随后，公司好像又对我和我的新公司采取了敌视的态度。相应地，我必须坚持我的辞呈马上被批准。我希望苹果公司的任何声明都是被迫发表的，我也希望苹果公司明白是我史蒂夫首先提出辞去董事会主席这一职务的。

苹果公司在这件事上所采取的措施让我感到既难过又迷惑，这些做法明显地与苹果公司的最大利益相抵触。苹果公司的利益也是我所认真关注的，因为一方面我过去曾与苹果公司息息相关，另一方面我在苹果公司里还有大量的投资。

我仍旧希望苹果公司里能传出一点冷静的声音。苹果公司的一些代表曾经说过，他们害怕我把苹果公司的技术应用到我新创建的公司。这种担心也是毫无根据的。如果说这种担心是苹果公司敌视新公司的真正理由，那么我可以说我能消除这方面的顾虑。

你也知道，苹果公司最近的机构重组让我没有任何事情可做，甚至也不让我接触平常管理方面的汇报文件。我只有30岁，我还想为电脑事业贡献自己的力量，也希望取得一定的成就。

我们毕竟在一起取得了那么大的成就，我衷心希望我们的分离是友善的，也是让人愉快的。

你真诚的，
史蒂夫·保罗·乔布斯

史蒂夫在交完辞呈以后，在他家里，向众多新闻界人士发表声明，他决定破釜沉舟、自断一切后路。这也预示着他与苹果公司恩断义绝了。接下来，摆在史蒂夫面前的一个事实是，他必须接受残酷的诚信考验，因为这是所有人都看在眼里的。

史蒂夫在描述自己的退出时，说得非常浪漫感人，几乎是用一种夸张式的、伤感的语调来描述的，就好像自己受到了很大的委屈一样。“我的心还会一直在那里，”他说，那里指的就是苹果公司。“苹果公司就像是我的初恋一样。就像所有的男人都会想念他们第一个深爱过的女人一样，我也会一直想念‘我’的苹果公司的。

“在我看来，苹果公司一直会存在于我们的心灵深处，因为我们曾经在这里工作过，而且苹果公司的价值体系和信念是我们从事商业活动的根基。如果说苹果公司只是一个商品生产基地，其他所有的东西都没有生命气息，那么在苹果公司里人们就会忘记电脑是迄今为止人类最伟大的一项发明。我也会感到我们失去了对电脑真谛的理解。

“即使我现在远离了苹果公司，苹果公司的其他员工也会和以前一样忠诚，他们仍旧会努力工作，并且还会创造出更加辉煌的业绩，而我也会感到我的根还是在苹果公司的。”

几天以后，史蒂夫宣布他已经给自己新创建的公司起好了名字。他把这家公司叫作“NeXT”（这也预示着他“下一步”要重新创造奇迹了），然后他开始起草有关文件，以尽快把公司组建完成。一个星期以来，苹果公司和史蒂夫双方的律师们做出最大努力，希望能在他们之间达成一个协定，以便于日后开展合作，即使这种协定不是很友好，但最起码可以让双方的关系有一些改善。史蒂夫虽然同意在半年之内不再雇用苹果公司的员工，也不应用专属于苹果公司的技术，但他不愿明确保证NeXT公司将来生产的电脑不会与苹果公司现在或以后生产的电脑展开竞争。

到第二个星期开始的时候，史蒂夫新创建的公司就开始着手进行公司机构方面的组建了。也是在这一天，就是1985年9月23日，苹果电脑公司向圣克拉拉县法院提起了诉讼，他们要起诉史蒂夫·乔布斯和里奇·佩奇。在起诉书上苹果公司声称，史蒂夫和里奇制订了一个“邪恶的计划”，该计划是利用苹果公司的研究成果来创建新的公司。因为作为苹果公司的董事会主席，史蒂夫对这些研究成果是了如指掌的，但他们为了达到创建公司的目的，就撒谎欺骗了苹果公司董事会。就这样，史蒂夫和里奇通过采取法律手段与苹果公司断绝了一切来往。史蒂夫对这份起诉书极为震怒，他不得不再次求助新闻媒体。由于在电脑界史蒂夫的名望非常高，所以新闻记者们也争先恐后地进行了采访、报道。

“当有人在公众面前说你是一个贼的时候，你就不得不做出回应了。苹果公司竟然还起诉我，我真是感到吃惊。我们用了一个星期的时间同苹果公司的律师进行了探讨、协商，而且我们还向苹果公司声明，在我们筹建新公司的过程中，我们没有攫取或者使用任何属于苹果公司的机密信息和技术的想法。”史蒂夫说。

“苹果公司的这份起诉书完全是毫无根据的，它对苹果公司及员工没有任何益处。我们不想卷进一个根本就不公正的诉讼案中。我们只是想创建我们的公司，并设计出更多新的产品，而苹果公司的起诉书就好像要求我史蒂夫以后再也不可以发挥我技术方面的特长。”在谈话中，史蒂夫坚持认为，苹果公司的起诉完全是“不可理喻的”。

最后史蒂夫如释重负地说：“很难想象，一家拥有20亿美元资产、有4 300名员工的大型公司竞争不过一家仅由6名穿着蓝色牛仔裤的员工创建的小型公司。”新闻媒体被史蒂夫说服了，他们完全接受了史蒂夫的看法。

在史蒂夫的离开已成定局的情况下，他和新组建的电脑研发组走出去探访了美国的很多大学，他们的目的就是想搞清楚他们设计出什

么样的电脑才能满足各类大学的需求。而同时，苹果公司愿意采取一种更加明智一点的做法，而不想弄得双方反目成仇。最后，由于苹果公司在1985年第四季度的销售业绩有了一些起色，起诉史蒂夫这件事也就不了了之了。然而，苹果公司却从这件事中获得了虽然合法但是无礼的好处，双方订立了一项协议，协议的其中一部分规定：NeXT公司在研发出新产品后，必须向苹果公司提供这种新产品的展示模型，这样才能让苹果公司相信，NeXT公司设计的这种新产品并不是盗用了苹果公司的设计模式和产品研发流程。但苹果公司与NeXT公司的联系也好像终止了。史蒂夫在离开苹果公司后就把大部分的苹果公司股票出售了，到1986年年初，他只保留了苹果公司的1股股份，据他说，他之所以保留这1股，就是想还能继续收到苹果公司每年的经营报告。

史蒂夫·乔布斯在赢得了很多场战斗后，却输掉了一场大的战斗。这一次他输掉的不仅仅是一场战斗，还是一场战争。

---

1. 米克·贾格尔（Mick Jagger），滚石乐队的主唱。——译者注
2. 杠杆收购（leveraged buy-out），指以少量的自有资金，以被收购企业的资产和将来的收益能力做抵押，筹集资金用于收购的一种并购活动。——译者注

第二部 新的开始



5

NeXT公司：乔布斯的“下一站”

> 史蒂夫在会议上以鼓舞性的口吻说，世界将会因为有了电脑而出现一次伟大的变革，迪士尼公司作为大型公司的“领头羊”，应该站在这场变革的最前沿。NeXT公司所作的努力针对的也是这场伟大的变革。
>
> ——参加史蒂夫·乔布斯在迪士尼公司NeXT产品展示会议的人士

很多被收养的孩子都希望能找到他们的父辈们留下来的东西，而且还都希望找到的事物是令他们欣慰的，而害怕找到让他们难过或不堪的事物。史蒂夫·乔布斯自从青少年时期就开始断断续续地寻找他的亲生父母，但始终未果。正当他要放弃这个毫无希望的目标时，他却发现了一条线索。

史蒂夫发现他还有一个亲妹妹，她就是莫娜·辛普森（Mona Simpson），一位很有抱负的小说家。莫娜一直和作家、冒险家乔治·普林顿一起在杂志社工作，这份杂志就是由乔治创办的评论性杂志《巴黎评论》（*The Paris Review*）。

莫娜出生在威斯康星州的格林贝市，她说她的父亲是一位政治学教授，母亲是一位临床医生。另外，据她说，父亲有阿拉伯人的血统，还是一位研究中东问题的专家。当史蒂夫出生的时候，他的父母

亲还没有结婚。当时的美国正处于20世纪50年代，未婚的情侣是不能在一起居住的，而未婚的女人更是不能抚养小孩的。就这样，他们不得不把史蒂夫交与别人抚养，而等到莫娜出生的时候，已经是两年半以后，他们也结婚了。在莫娜10岁的时候，她的父母离婚了，莫娜和母亲搬到了洛杉矶。因此，在史蒂夫和莫娜的青少年时期，这对互不相识的兄妹就一直在加利福尼亚生活，直到他们长大成人。

史蒂夫非常高兴找到了自己的妹妹。他们两个人都希望能建立起兄妹情谊，因此两人见面后很快就变得亲密无间了。史蒂夫说："我们是一家人，她是我这个世界上最好的朋友。我每隔几天就要打电话给她，同她讲一些事情。"他们两人都不愿再提起过去的事，但莫娜非常珍视她和史蒂夫的兄妹之情。"我的哥哥和我关系非常亲密，"她说，"我对他非常敬仰。"

史蒂夫在与妹妹联系的同时也找到了他的母亲——乔安妮·辛普森（Joanne Simpson），当然史蒂夫也与她相认了。从那时起，直到乔安妮去世，史蒂夫都一直与她保持着联系，而且每次家庭聚会时，他都邀请他的亲生母亲和妹妹一同参加。但即使是今天，如果有人把保罗和克拉拉称为他的养父、养母，史蒂夫都会怒不可遏，因为从孩童时起史蒂夫就一直把他们看成是他的父亲、母亲。虽然他们已经去世了，但史蒂夫仍旧称他们为父母亲。如果别人对保罗和克拉拉用了禁忌的称呼，史蒂夫就会怒斥这些人，并说："他们是我的父母！"

对于一家新公司，NeXT公司在成立之初情况就相当不妙，虽然这种吵吵闹闹的状况更加坚定了史蒂夫创建新公司的决心，但NeXT公司成立时既匆忙也没有什么计划。更为糟糕的是，史蒂夫没有吸取以前在苹果公司失败的教训，也不吸取自己被赶下台的教训。

史蒂夫要创建的NeXT是一家全新的公司。他雇用了最出色的、最富有创新精神的员工，他们也曾是苹果公司里的精英。史蒂夫要通过创建NeXT公司向世人证明，他才是苹果电脑的真正代表。更为理想的

结果是，NeXT公司打算设计的这种电脑主要在教育市场销售，这也打消了苹果公司领导层的疑虑，NeXT公司对他们没有构成任何威胁。

一开始对史蒂夫来说，事情显得非常顺利。一位金融投资商自愿为NeXT公司提供资金支持——他就是喜欢自行其是的投资商罗斯·佩罗，他后来还成为美国的总统候选人。NeXT公司在一部名为《创业者们》的电视纪录片中，展示过自己的形象，佩罗碰巧坐在电视机面前观看了这部纪录片，在纪录片中，史蒂夫的开创精神和想象力给了佩罗很深的印象。他记得曾经见过这位急性子的年轻人，那是通用汽车公司在考虑、审查是否要对苹果公司投资的时候。在看完纪录片的第二天，佩罗就给史蒂夫打电话。他说："如果你需要投资，尽管打电话找我好了。"

在这件事上史蒂夫做得非常精明，他没有马上打电话给佩罗，而是等了一个星期才打，因为他不想让佩罗觉得他有多么渴望得到他的投资。在电话中，史蒂夫机敏地避开了谈论NeXT公司的收入和赢利计划，而是向佩罗充分展示了他赋予电脑产品的独特理念、自己的价值观和对技术领域甚至全社会的贡献。"你想要多少钱？"他对史蒂夫这样讲。史蒂夫提出佩罗的投资额应该占到NeXT公司所有股份的16%，也就是说2 000万美元，佩罗马上接受了这个数额。让人吃惊的是，这位得克萨斯的金融大鳄对这笔看起来基于情感冲动的投资还振振有词，他认为"这是对史蒂夫品质、才能的投资"。

史蒂夫的妹妹、很有才能和抱负的小说家莫娜·辛普森在出版了她的第一本小说《在别处》（*Anywhere but Here*）后，很快引起了公众的注意。《在别处》是一部非常受读者欢迎的小说，在正式发行前，莫娜以前的上司、美国社会的名流、文学界的杰出人物乔治·普林顿还在美国"文学创作之都"纽约为莫娜的小说举办了一次发行晚会。在晚会上，莫娜让全场的人都吃了一惊——她把她的母亲和一位年轻人带到了晚会现场，她说这位年轻人是自己的哥哥，然后她就把哥哥——

史蒂夫·乔布斯介绍给了参加晚会的每一个人。直到晚会举行的那一刻，很多人才知道史蒂夫·乔布斯是莫娜的哥哥，因为史蒂夫和莫娜两人都把这件事当作秘密，没有告诉任何人。

很多小说评论家们对《在别处》这部小说极其赞赏，其中有一位评论家认为这部小说“是一部奇迹般的小说：场面宏大，情节跌宕起伏，创作专业、熟练”，这位评论家还认为“这部杰作让莫娜站在了美国最出色的小说家行列之中”。

对于一位小说家来说，以自己的生活中的人物为原型去创作一部小说是很平常的事。莫娜自己也承认，她的作品的很多情节都参照了她生活中的一些人以及这些人所经历的事情。因此，从她的作品里我们可以看到一些特别有趣的东西。在她的小说里有一个重要人物，她的名字叫阿黛尔，莫娜是这样描述阿黛尔的：“即使你恨她，不能容忍她，即使她破坏了你的生活，你也无法说出哪怕一句怨言，因为这就是她，让你迷恋，让你被她的魅力折服。不管你尽了多大的努力，要想跟上她的脚步，那也是不可能的。”莫娜最后在这部小说里写道：“世界上有很多人就像阿黛尔一样，总是制造不和谐的噪声，让你烦心，让你感到苦恼不已，但正是这样的人才会让你付出你的爱。”如果把上面这些话里的人称换一下（也就是把“她”换成“他”），这就是对某个为史蒂夫·乔布斯工作的人的内心感受的生动描述。

可能很多人没有注意到，在电脑产业界有一种现象，那就是很多产品的设计得益于一件东西或是一句话的启发。史蒂夫·乔布斯最初是受一只“蓝匣子”的启发才想着设计电子产品的。一个小小的、用手就可以拿动的“蓝匣子”让沃兹和史蒂夫设计出了苹果公司的第一代产品。大学生宿舍里必备的音响设备，KLH音响公司生产的漂亮、美观、人性化的立体声录音机也是设计苹果Ⅱ电脑的一个重要的灵感之源。外形奇特、类似长方体、独具特色的麦金托什机就是在史蒂夫“不要大于一个笔记本”这句话的启发与鞭策下问世的，而且这种造型也是

麦金托什机赢得赞誉的一个重要因素。后来，在史蒂夫的带领下，他们又设计出了光彩夺目、极具魅力的口袋式MP3播放器——苹果iPod。

在NeXT公司的创建过程中，史蒂夫·乔布斯对公司总部做了很多规划，他另立门户时搬进的大楼和现在的样子差得很远。NeXT公司当初刚成立时，办公地点设在两座两层的大楼里，大楼外面涂的颜色是白色的，玻璃是绿色的，位置紧靠雷德伍德城的一个峡湾。到今天，这两座大楼已成了史蒂夫他们重新创业的象征。当人们在大楼的中心爬上设计精巧、无任何支撑的环状楼梯时，他们很难想到这两座在硅谷里显得独具特色的“饼状”大楼的楼梯是著名建筑设计大师贝聿铭的杰作。比如楼梯的设计费用也非常高，达到100万美元。

从20世纪80年代中期开始，这个地方就一直是史蒂夫新创建公司的总部。他之所以想把NeXT公司设计得那么“豪华”，就是要向苹果公司和全世界表明，他有着天才般的创造力。在史蒂夫看来，做每一件事都要有极其完美的审美观点，这种完美的审美观要比事物本身更加重要。

NeXT公司又请美国著名的平面图形设计师保罗·兰德为公司设计了商标。保罗为NeXT公司设计的商标是一个五彩斑斓的立方体，就像小孩子们玩的积木，商标上的名字是“NeXT”4个字母。然而，NeXT公司请保罗设计的这个商标并没有给公司带来多大的效益，因为NeXT公司的电脑出产日期被耽搁了。一些大学也不愿购买NeXT公司的专业电脑，他们宁愿购买价格较便宜的电脑。

史蒂夫在NeXT公司创业初期显得很乐观，他还向人们描述了一个极其“诱人”的电脑生产模式。其中在生产技术方面，他认为，NeXT公司的生产部门尤其需要迅速发展，这个部门的电脑生产模式一律要采用达到最新技术发展水平的自动机械式生产模式。根据史蒂夫的设想，采用这种自动机械式生产模式几乎不用人工管理，就可以在一天

之内生产几百台电脑。另外，史蒂夫还说，NeXT公司应该采用“准时生产模式”[注]。这种模式的核心思想是，产品供应方在市场需要产品时生产和提供产品，这种做法可以节约生产成本。但可惜的是，史蒂夫所说的这些从来没实现过。正如史蒂夫在研发麦金托什机的时候所发现的那样，生产出真正的电脑产品要比仅仅口头上说说困难得多。

由于史蒂夫与金融投资商罗斯·佩罗的关系密切，史蒂夫被邀请参加了一个在首都华盛顿举行的社交活动。在当时的华盛顿，政治活动家们往往在席间就可以把生意谈成，这也成了一个公开的秘密。史蒂夫用不着别人鼓励，他知道如何应付这种场合。在那天的社交活动中他取得了两项“战果”。他在西班牙国王胡安·卡洛斯的面前大肆宣扬他的NeXT公司以及公司生产的电脑，说完后，他宣称他已说服了胡安·卡洛斯国王要买一台NeXT公司生产的电脑。真是让人想不到，史蒂夫竟然讹诈似的让一位国王去购买他的产品。这就像在一次聚会中碰到了迪士尼公司董事长兼首席执行官迈克尔·艾斯纳，并要他购买电影剧本，或者说像在一家酒馆里偶尔遇见了美国著名歌星小甜甜布兰妮，你却说服她录制你的歌声一样。

史蒂夫在这次活动中还碰到了他主要的商业竞争对手，当然不是比尔·盖茨，但也和见着比尔·盖茨差不多，他就是IBM公司的首席执行官约翰·埃克斯。他和埃克斯的见面就好像是在商业谈判一样。史蒂夫在埃克斯面前表现出了一种大度、高尚的个性风格，并且还向埃克斯暗示，他们将会研发出新一代的计算机操作系统，这种系统有可能给电脑产业界带来一次巨大的“震动”。

史蒂夫的这一暗示给IBM公司留下颇为深刻的印象。有一天，史蒂夫的行政助理打电话给他，说IBM公司的一位主管要求在电话中和他交谈。史蒂夫接通了电话，这位主管说，IBM公司对乔布斯先生向埃克斯先生谈到的新一代计算机操作系统很感兴趣。

史蒂夫并没有轻易就范，他还是不愿与一些比他的公司规模大很多而且财力也相当雄厚的公司合作。IBM公司就属于这种财力雄厚的大型公司，但史蒂夫却同意与他们商谈合作事宜。因为在他的头脑中，很可能想到多年以前的美国富豪霍华德·休斯（Howard Hughes）遇到这种事情时采取的应对策略。有一次，一家企业联盟去拜访休斯，他们说希望能收购休斯“财富帝国”的基石——休斯工具公司。休斯同意了要考虑一下这件事。于是，这家企业联盟就花费了好几个月的时间对休斯工具公司进行了研究，包括检查公司账户、核对公司资产、评估未来发展前景，并且还对休斯工具公司的主管进行了访谈。最后，他们带着详细的收购意向书再次去见休斯。休斯热情地接待了他们，并表示感谢，但他还是让他们回去等待公司考虑的结果，实际上这等于婉言谢绝了他们。这时，企业联盟的人才知道他们受骗了。休斯只是对别人考察他公司的各个方面感兴趣，这其中包括公司资产、财务状况、产品生产流程甚至是公司主管们的素质，然后让这些考察人员告诉他，怎样才能使他的企业发展得更快。

可能在史蒂夫的脑子里，他也想搞一个这样的“恶作剧”。史蒂夫认为，不论IBM公司的动机如何，如果他们对自己所说的那种新一代的计算机操作系统（史蒂夫称之为“NeXTSTEP”）进行考察、评估，他们一定会相信这种计算机操作系统能够促进IBM公司的电脑销售。因此，有一天，IBM公司的一位主管来到了史蒂夫的办公室，要与他商谈有关事项。很明显，这家世界上最著名的计算机生产公司准备与NeXT公司签署一项协议以获得NeXTSTEP操作系统的使用权。这位IBM公司的主管把协议书放在了史蒂夫的办公桌上，协议书非常详细，有100多页。

史蒂夫二话没说，拿起来就把它放进了垃圾筒，然后对这位主管说，假如IBM公司打算签署这份协议，就应该提供一份他喜欢的那种简明扼要的协议书，内容最多也就五六页。

任何人都会想到，这位主管回到IBM公司后，公司主管们对这件事会认真考虑。随后，IBM公司的代表又与史蒂夫进行了接洽，并建议他起草一份自己比较认可的协议。史蒂夫照此做了，两家公司的谈判又回到了正轨。

与IBM公司的这次谈判是在NeXT公司刚刚成立不久，史蒂夫当时就想为NeXT公司的发展铺一条“金光大道”。史蒂夫明智地认为，虽然NeXT公司与IBM公司要达成的协议除了能让别人感觉他可信赖之外，并不能代表什么，但正是这种值得信任的光环，才可能让他在电脑界无往不胜。另外，有关两家公司要商讨合作的消息不胫而走，商业媒体记者们也争相报道，希望能得到一点两家公司下一步会怎么做的消息。

两家公司的谈判一直在继续。到1989年，NeXT电脑销售一直萎靡不振，史蒂夫的主管们也开始讨论公司是不是应该放弃对电脑硬件的研发，而把重点放到软件的开发上。正当NeXT公司处在发展的关键时刻，IBM公司与史蒂夫签署了协议，根据协议条款，IBM公司将出资数百万美元用于扭转NeXT公司的萧条局面。

然而，NeXT公司与IBM公司的合作并没有结出丰硕的成果。因为IBM公司推动两家公司“联姻”的是富有远见的主管比尔·洛，也是他让IBM公司的个人电脑焕发了生机，然而，他却离开了IBM公司去了施乐公司，当然，这也不一定是他做出的最好的个人职业规划。这件事对NeXT公司来说，就等于给他们的合作敲响了丧钟。在这之后，两家公司的合作项目就交到了远没有比尔·洛有远见的人的手里。

虽然IBM公司按照与NeXT公司签署的协议条款提交了相关款项，然而，他们随后就拒绝了与NeXT公司的合作，也不打算使用NeXTSTEP操作系统了。史蒂夫不得不承认他们已失去一次绝好的合作机会。与此同时，IBM公司和微软公司在计算机操作系统领域展开了激烈竞争：微软公司极力推动他们开发的人性化的Windows操作系

统占领市场，IBM公司则绞尽脑汁地想把OS/2操作系统推向市场。虽然这两种操作系统都是由微软公司开发的，但Windows操作系统更美观、操作更简单一些，IBM公司认为，这种操作系统是雷德蒙德（微软公司总部所在地）一群疯狂的家伙为像傻子一样的人开发的。

史蒂夫当时是有机会把比尔·盖茨排斥在这场竞争之外的，而且还可以给他一个小小的打击。当然，前提条件是他与IBM公司的合作能顺利进行下去，而且在比尔·洛提出辞职之前很长时间两家公司就签署了协议。这样的话，比尔·洛就可以看到IBM公司推向市场的个人电脑装配的是NeXTSTEP操作系统，而不是Windows操作系统。史蒂夫公司的软件系统非常简单，也容易操作，别的公司也会争先恐后地使用这种操作系统。

如果这种情况发生的话，就应该是史蒂夫轻松占领软件操作系统的市场，而不是比尔·盖茨。当然，史蒂夫也会毫不费力地获得每一台电脑的操作系统“特许权使用费”。

史蒂夫和他的新“海盗队员”们很快发现，如果能够研发出一种使用专门定制的芯片的电脑就有可能取得成功，因为定制的芯片资源有限，并且也很难获得。他们再次把目光对准了摩托罗拉，最后锁定在68030微处理器上，它和以前研发麦金托什机所用的芯片同属于一个系列，但这是这一系列中新一代的微处理器。

然而，摩托罗拉公司在同意了为NeXT公司设计这种芯片后，却一再拖延时间，第一批芯片预计1987年能生产出来，后来拖到1988年，然后又拖到1989年，最后也就错失了与NeXT公司合作的机会。而且摩托罗拉生产出来的芯片还不能达到NeXT公司的要求，因为这种芯片无法带动可视软件。

摩托罗拉公司没有按时提交NeXT公司定制的芯片，虽然给NeXT公司带来了不小的麻烦，但也有一件值得庆幸的事，那就是史蒂夫又

成功地完成了电脑机箱的设计。这次史蒂夫设计的机箱形状还是立方体样式，但机箱非常吸引人，也很漂亮。可除了机箱以外，机器就没有其他令人大为赞叹的特色了，这颇令NeXT公司的员工失望。

看起来，史蒂夫要求NeXT公司设计的新型电脑一定要做到非常完美，但他的这种完美要求，无异于“宣判”了这种电脑的“死刑”。NeXT公司设计的新型电脑问题就出在驱动器上面。新型电脑不使用软盘驱动器，而是采用了技术性能要求较高的光磁盘驱动器（Optical Magnetic Drive），这种驱动器能够把数据写入一种特制的光盘上。在计算机技术领域，使用光磁盘驱动器是一种大胆、超前的想法，但史蒂夫却对此寄予了厚望。当然，还是出于技术方面的原因，这种光磁盘驱动器一直不能大范围地被应用在电脑领域，而NeXT公司生产的安装了这种驱动器的电脑也麻烦不断。

实际上，史蒂夫心中所想的是尽快研发出一种别具一格的计算机，而且这种计算机对NeXT公司的宣传效应要远远大于计算机本身，它能够在同类计算机产品的展销会上脱颖而出，让其他公司自惭形秽。史蒂夫想向其他公司展示他们的实力：NeXT公司虽然没有雄厚的资金，也没有生产苹果II电脑和麦金托什机的成功经验，但这家公司生产的电脑凭借其优良的性能却能够在市场上占有一席之地。

在离NeXT电脑正式推向市场还有好几个月的时候，NeXT公司就紧锣密鼓地展开了宣传活动。NeXT公司的市场开发小组成员还专门为一些重要的客户举办了一次晚会，这些重要的客户均来自美国知名的大学，他们是史蒂夫锁定的最主要的NeXT电脑客户群体。史蒂夫对这次晚会非常重视，自己也亲自前去应酬。然而，晚会准备的食品都是饭前的开胃小吃，很快盘子里的食品就被一扫而光。然后服务人员端上了沙拉，沙拉也很快“见了底”，最后服务人员又端上了餐后甜点，但还是不能满足客户的“胃口”。

面对这些“重要的客户”，NeXT公司参加晚会的几位高级主管看到这种情况真是不知所措。他们只得解释说，主办这次晚会的人因为疏忽大意把一道主菜给忘了，下一道主菜——牛肉马上就会端上来。史蒂夫到晚会快结束的时候才发现，他想要的素食始终没有端上来，他马上对服务人员说，主菜就不要上了，先上素菜。但最后什么也没有被端上来。

到最后，这场晚会的菜肴不仅没有让史蒂夫满意，也让参加晚会的“重要的客户”们饿着肚子打道回府，他们肯定也会怀疑史蒂夫的诚意。

1989年，NeXT电脑终于亮相了。由于这种型号的电脑技术含量相当高，所以也引起了新闻界的关注。然而，当客户打算购买时才发现，这种机器的缺点是功率明显不足，而且还是黑白屏幕的显示器。它的优点是，这种电脑应用了页面显示软件（Display Postscript），所以显示器的屏幕显得简洁、活泼，字也显得格外清晰。

然而，NeXT公司生产的这种电脑并没有在市场上掀起多么大的波澜。另一方面，在计算机操作系统领域，微软公司的Windows操作系统和IBM公司的OS/2操作系统之间的竞争一直在激烈地进行。而NeXT公司独家生产的、独具一格的NeXTSTEP操作系统好像与这场争斗没有任何关系。

在NeXT电脑销售状况不佳的情况下，日本打印机业的巨头佳能公司主动提出加入史蒂夫·乔布斯的“邀请集资计划”，并要求成为主要的投资者（佳能公司的激光打印机是苹果电脑主要的外部附加设备。苹果公司的麦金托什机最终装配了佳能公司的激光打印机，主要是因为这种打印机性能优良，使用这种打印机再装上Aldus公司的页面设计程序PageMaker，会使麦金托什机性能非常好。尽管其价格超过了预算7 000美元，但在当时，史蒂夫还是决定要应用佳能公司的激光打印机）。佳能公司将出资1亿美元用于购买NeXT公司16.7%的股票。你

也可能会有疑问，佳能公司是否知道他们所付出的金额是佩罗付出的5倍，但购买的股票数量却和佩罗的相同。

越来越多的资金源源不断地注入了NeXT公司，这些资金来源都是一些大学，其中包括斯坦福大学和卡内基·梅隆大学，每所大学出资100万美元。所有这些资金再加上史蒂夫自己的2 000万美元，已经远远超过了史蒂夫以前对麦金托什机的投资。史蒂夫非常希望能够借助这些资金研发出一种能使全世界为之震惊的新型电脑。

史蒂夫明白，NeXT公司生产的电脑产品必须要有完备的市场销售渠道，于是，他“卷起袖子”, 开始行动了。在美国，几乎所有公司的首席执行官都接到过史蒂夫打来的电话。在史蒂夫的电话记录中有一位非常知名的人物，他就是迪士尼公司的首席执行官迈克尔·艾斯纳。史蒂夫在电话中对艾斯纳说，他想去一次迪士尼公司，并展示一下NeXT公司的电脑能为他们公司做些什么。艾斯纳答应了史蒂夫的请求。于是，史蒂夫就按照约定的日期去了迪士尼公司，陪同他前往的还有NeXT公司的几位高级主管和两位工程师，他们还带了两台电脑，一台是黑白显示的，另一台是彩色的。

史蒂夫称得上是一位非常有激情的销售人员，他自信、热情，有时在电脑产品发布会上面对几千名参观者，他也能焕发出自信和洋溢的激情。史蒂夫这次不同寻常的迪士尼之行也让他对这个竞争激烈的好莱坞世界有了一些了解。

在史蒂夫展示的现场，有两个是迪士尼公司的重要人物，他们分别是弗兰克·韦尔斯和杰弗里·卡曾伯格，他们两人主管电影故事片的制作，也是好莱坞大名鼎鼎的人物。史蒂夫经过精心准备，在会议上向他们作了一次幻灯片演示。据一位曾出席这次会议的人士说：“史蒂夫在会议上以鼓舞性的口吻说，世界将会因为有了电脑而出现一次伟大的变革，迪士尼公司作为大型公司的‘领头羊’，应该站在这场变革的最前沿。NeXT公司所作的努力针对的也是这场伟大的变革。”

史蒂夫之所以在迪士尼公司用两台电脑进行商业展示，其主要目的就是为了利用好这次难得的机会。史蒂夫的计划是一定要让迪士尼公司的主管人员相信NeXT公司的电脑对他们管理日常商业事务大有帮助。他把这种黑白显示器的NeXT电脑描述为可以为公司带来巨大商业收益的机器，而且像这样的电脑只有NeXT公司才能生产出来。史蒂夫还强调NeXT公司生产的电脑具有一流的品质，也很美观、大方，完全适合好莱坞电影制作室使用。台下的迪士尼公司人员虽然没有完全赞同史蒂夫的观点，但很显然也心动了。

迪士尼公司在世人的眼中是动画片的象征，史蒂夫也不忘利用这一点宣传他的电脑。在展示完他们带去的黑白显示器的电脑后，史蒂夫又启动了彩色显示器的电脑，他把这种电脑说成是“引领动画片发生变革的媒介”。

如果一个人在讲话的时候手里不拿着讲稿，会出现很大的问题。你可能会任由自己激情发挥，最后不知不觉中就“闯入”了说话的“禁区”。史蒂夫就是这样的人，他激情澎湃地演说着，慢慢地就忘了他此行的主要目的。他忘了坐在他面前的这两位主管都是分秒必争的“大人物”，而史蒂夫一直在那里喋喋不休地高谈阔论，好像要把每个拥有电脑的人指导成为电脑动画制作者一样。史蒂夫心中的梦想是，通过应用NeXT公司生产的电脑，可以把动画制作变成普通人就可涉足的领域，这样他们的电脑就有了广阔的销售市场。

在普通的听众面前，即使没有任何准备，史蒂夫也完全可以凭借其旺盛的精力和内在的超凡魅力做好每一场演讲。然而，现在坐在他面前的并不是普通的听众。

杰弗里·卡曾伯格就像在彩排一场戏的戏剧导演一样举起了手。史蒂夫在他讲话时一般不习惯别人打断他的思路，但现在他不得不停了下来。卡曾伯格突然变成了戏剧里的一个演员，并且他演的这一幕让史蒂夫·乔布斯永远都不会忘记。卡曾伯格向那台黑白显示器的电脑做

了一个手势，并宣布说："这宗买卖敲定了。像这样的电脑我们可能要买1 000台。"

订购1 000台电脑！这对于NeXT公司来说，简直就是一笔数额巨大的交易，可能就会把NeXT公司从低谷中拯救出来。

然后卡曾伯格又对彩色显示器的电脑做了一个手势。"这真是一件艺术品。"他说。下面他说的话可能声音并不大，但史蒂夫却感觉他是在叫喊。"我掌握着动画制作，"他嘟哝着，"任何人都不能抢走这个技术。"最后他说了一句近乎冷酷无情的话："如果有人要和我的女儿约会，我的手里会准备一把枪，而假如有人要占有我的动画，我会让他彻底完蛋。"

任何普通人在演说时如果被这样的话打断都有可能被吓坏，或者没有了讲下去的理由，总之不能再讲了。但史蒂夫·乔布斯不是这样的人。他对这种常人无法容忍的情绪爆发早已习以为常了，因为他自己就常常爆发这样的情绪，特别是有人骂他"笨蛋、蠢材"或者他的好朋友对他不忠时。

史蒂夫停了一会，让这一切都安静下来后，就又开始向在场的人推销他的电脑，就好像没有任何人说过什么话一样。

但史蒂夫所做的这些作用并不大。迪士尼公司像史蒂夫去推销过的其他公司一样，都对苹果公司的麦金托什机特别青睐。NeXT公司只是向一些大学的计算机系销售了少量的电脑，但始终也没有开发出这些电脑的应用软件。虽然史蒂夫对外吹嘘说他们公司的操作系统完全是那种"面向对象的程序设计"，也就是说程序员可以使用这种程序设计出原始的或是基本的软件构成模块，然后把这些基本模块连在一起就可以设计出某种程序了。

眼看着20世纪80年代就已接近尾声了。NeXT公司的电脑在开始时显得前景美好，而现在它好像在现代科学技术的历史长河中成了无足轻重的“小东西”。

难道史蒂夫·乔布斯真的失去“魔力”了吗?

---

1. 英文为Just In Time，简称JIT，是日本丰田汽车公司在20世纪60年代实行的一种生产方式。——译者注



6 进军好莱坞

> 这部动画片确实是世界电脑动画史上的一个“里程碑”。当人们看到皮克斯公司制作的动画短片《顽皮跳跳灯》（*Luxo Jr.*）时，他们会说：“哦，原来这就是电脑制作的动画片！”
>
> ——皮克斯公司总裁埃德·卡特穆尔

如果有人碰巧涉足一个以前从未涉足过的产业领域，那么他如何才能获得成功呢?

史蒂夫·乔布斯，这位计算机产业界的精英，又是如何成为好莱坞电影界的一个角力者的呢？是对绝望的反弹吗？正当他的公司迅速垮下去，很多人都预料到他会身无分文地流落街头的时候，史蒂夫却绝处逢生。他碰上了很好的机遇——计算机动画制作技术的发展。

假如说史蒂夫仅仅创建了一家纯粹的计算机公司，比如NeXT公司，他可能会真的走向失败。当他把自己的注意力转向电脑动画制作的时候，史蒂夫意识到他的成功真正要依靠的不是计算机硬件，也不是软件，而是用户的体验、感觉。这才是成功的根本。

只有当史蒂夫身处技术领域之外时，他才能重新发现自己的巨大能量。就像在他的带领下设计出来的麦金托什机不但在个人电脑世界里独树一帜，而且也引发了用户在电脑使用方式上的变革，接下来，

他要通过创建皮克斯动画电影公司来改变一种文化、娱乐模式。在这一过程中，他不但找到了能让苹果公司重新走向辉煌的“秘诀”，也再一次塑造了一个成功的“史蒂夫”。

几年以前，当史蒂夫和他那些“乳臭未干”的苹果公司员工去“窥探”施乐公司PARC的秘密技术时，就有一个年轻人在那里工作，他就是阿尔韦·雷·史密斯。

阿尔韦·雷·史密斯是一个非常精干、强壮的年轻人，是一位优秀的人才。他获得了两个学士学位和斯坦福大学的一个博士学位。他曾被招聘进了纽约大学，但后来他厌倦了这种毫无生气的学术研究生活，于是辞了职，去了加利福尼亚。

阿尔韦来到加利福尼亚后，过了一段颠沛流离的生活，身上的钱也越来越少。在没有其他办法的情况下，他凭借自己的口才在加州大学伯克利分校找到了一份教书的工作。

在帕洛阿尔托市，阿尔韦认识一位名叫迪克·舒普的计算机科学家，他在施乐公司的PARC工作。1974年的一天，他去拜访了迪克·舒普，迪克带阿尔韦到他的工作场所参观，在那里，迪克向阿尔韦展示了一台可以存储图像的计算机和一种可以设计图像的软件程序。如果把这两种“奇怪的东西”结合在一起，就可以预言未来艺术家们的创作模式是那种不用画笔和画布就能完成绘画作品的创作模式。这种用计算机创作的作品不像那种在画布上创作的作品，画布上的作品在画廊里出售一次就什么都没有了，而这种用计算机创作的作品可以存储在电脑存储器里，只要有顾客想买，随时可以买去。

那一天，阿尔韦的命运发生了彻底的改变。他发现这就是以后他想要做的事情。PARC完全可以实现他的两个梦想：计算机研发，让他魂牵梦萦；艺术创作，勾起了他心中对艺术的热爱。于是，他去施乐

公司PARC应聘，但得到的是一个很没技术含量的小工作。很快他就干不下去了，他选择离开PARC。

怀着对电脑制图的热情，阿尔韦去了美国东海岸，他打算去那里寻找电脑图像制作高手——埃德·卡特穆尔，卡特穆尔也和阿尔韦一样拥有博士学位。阿尔韦在纽约长岛一个奢华的庄园——古西堡找到了卡特穆尔。在那里，一位行为相当古怪的百万富翁雇用了卡特穆尔和几名计算机制图人员为他工作，这位富翁就是亚历山大·舒尔，他花了数百万美元购买了美国数据设备公司（DEC）的VAX计算机。这种VAX计算机是当时世界上运行速度最快的计算机，因此非常适合电脑图像制作。舒尔把这些电脑装配在古西堡以前的车库里。实际上，舒尔购买古西堡庄园主要是想把它当作纽约理工学院的校址。对舒尔先生来说，他不仅想以计算机图像制作为“跳板”，像沃尔特·迪士尼一样成就一番事业，而且他还想用以字节为存储单位的高性能计算机来代替油墨打印机、手工制图和电影胶片。当然，幸运的是，他有很多钱去实现他的梦想。

在纽约，虽然阿尔韦和卡特穆尔在个性、处事原则等很多方面都不一样，但他们却很快成了好朋友、工作上的好伙伴。阿尔韦和卡特穆尔两个人拥有一个共同的梦想，那就是用计算机设计一部栩栩如生的大型动画片，并得到观众的认可和共鸣。他们没有打算设计那种激不起观众兴趣的画面，而是打算超越普通的计算机图像设计，设计出能够激发人类情感体验的画面。

摆在这些动画制作先驱面前的一个几乎无法克服的困难是——如何处理好动画片中的光线问题。当然，在二维平面图像时代，你必须要绘制很多图片才能生成动画的形态，但要想绘制出一堆二维的平面图片（比如动画片《睡美人》中的图片），就需要富有创造性的动画设计人员勾画出主题草图场景，然后再有一批人做“中间工作”——这些人要绘出相应的图片，看起来就像是动画片中的人物从一个场景过

渡到另一个场景。这就是传统的动画片制作模式：有一批动画设计人员，再加上更多的动画绘制人员。

而现在，在阿尔韦和卡特穆尔的眼中，动画片正从二维的平面图像时代“步履蹒跚”地过渡到生动、酷似真实世界的三维立体动画时代。电影动画之所以栩栩如生，之所以在观众看到时能给他们可信的感觉，就是因为动画画面中每个目标都能以一定的方式反射光线。

在电影动画制作过程中，在一部有10万到15万张相互分离的图片组成的电影里，要想紧紧抓住画面中每个物体反射光线的细微之处，绝对是一件费时、费力、费钱的事情。卡特穆尔和阿尔韦就是想在这一方面有所突破。这两位聪明的“博士”在几位艺术家的帮助下想要运用一种简单的数学运算法则来突破这一难题，也就是说利用一定的计算规则让计算机准确地计算出哪类光是自动反射的。其实他们所使用的原理就是，如果在一个画面场景中的光线是直射的，那么它就和反射的光线不一样，由此就可以判断哪类光是自动反射的。

当然，所有这些在当时听起来好像都是纯粹技术层面的胡言乱语。不过，最让人感到不可思议的就是有人告诉你计算机能够设计出动画图像。如果能用计算机制作一部动画电影，那么肯定会引起人们极大的兴趣，制作者也会有一种满足感，当然，动画电影的制作要比仅仅制作一些动画图像难得多。当卡特穆尔和阿尔韦的资助人亚历山大·舒尔提出让他们用计算机制作一部动画电影时，他们两人都感到很难堪，因为他们离这一步还远着呢。在这之后，卡特穆尔以及他的合作伙伴们就开始思考如何找到一位电影制作人，然后在他的帮助下制作一部电影动画片。

亚历山大·舒尔的计算机图画设计组在纽约长岛几年的工作中取得了辉煌的成就。他们以犹他大学、加拿大国家电影协会以及其他研发机构的研发成果作为基础，成功地开发了电脑动画设计软件。这也使

得后来的动画电影从《玩具总动员》到《狮子王》再到《怪物史莱克》得以栩栩如生地展现在观众面前。

著名电影制片人乔治·卢卡斯的人员很快就到长岛拜访了阿尔韦和卡特穆尔，这好像是水到渠成的事情。卢卡斯现在正打算拍摄《星球大战》的续集《星球大战5：帝国反击战》。当卢卡斯邀请阿尔韦和卡特穆尔等人加入到卢卡斯影业公司时，他们欣然应允。到1980年，纽约长岛动画设计组的主要成员都通过旧金山的金门大桥来到了卢卡斯影业公司，他们要在这里开创一片新天地。

虽然卢卡斯相当沉默寡言，更不善于闲谈，但他喜欢与别人交流自己的创业目标。据一位和卢卡斯特别熟悉的内部人士说："早在1980年，乔治·卢卡斯就预计到电影将会走向数字化，他计划要认真执行3项拍摄计划：数字化音效、数字化剪辑和数字化特效。"

卢卡斯在派拉蒙影视公司为阿尔韦他们找到了一项设计任务，让他们为电影《星际旅行2：可汗怒吼》制作宏大的太空场景。导演尼古拉斯·迈耶特别指定有一个特殊的场景要用计算机处理。

阿尔韦听到这个消息真是兴奋极了。这么长时间里，他终于等到机会可以为好莱坞一流的电影设计场景了。埃德·卡特穆尔、罗布·库克和洛伦·卡彭特3人正在从事一项三维图像制作软件的设计开发。他们还想创设一个系统，这个系统可以装配在一台经过特殊设计、功能强大的计算机上，用这台计算机就可以以让人吃惊的速度设计出电脑动画。实际上，他们这一组人开发出的软件程序已能满足阿尔韦制作类似电影《星际旅行2：可汗怒吼》中的太空场景。

在电影场景制作完成以后，阿尔韦兴奋得简直无以复加。然而，对他们制作的电影场景，卢卡斯又有什么反应呢？在1982年电影《星际旅行2：可汗怒吼》首映之后，沉默寡言的卢卡斯走进了阿尔韦的工

作间，他只是简单地说了一句："真是一次不同凡响的摄影机运动。"说完这句话，卢卡斯就离开了。

虽然卢卡斯只是简单地赞美了一句，但对阿尔韦来说，这已经足够了，因为从那时起，乔治·卢卡斯就经常去找他和卡特穆尔，要他们用魔术般的电脑为他导演的电影制作动画图像。

就在这时，约翰·拉塞特出现在了阿尔韦和卡特穆尔的视线中。他是迪士尼公司一位非常出色的电影动画设计人员，也被看作一颗冉冉升起的电影界新星。很少有人能像拉塞特那样对工作那么富有激情，对人那么热情，而且他还是那种非常招人喜欢的人，最重要的是，他是那种对电影情节和剧中人物相当有感觉的设计人员——他的这种综合能力是一般人都不具备的（他求学期间曾两次获得学生奥斯卡奖）。

卡特穆尔和阿尔韦敏锐地察觉到拉塞特在迪士尼公司并不顺心。当时，他们就对被卡特穆尔称为"雇用比我们更优秀的人才"的用人理念非常推崇。1984年，他们请拉塞特到卢卡斯影业公司和他们的电脑动画制作组一起工作了一个月。当然，拉塞特在当时也认为这个地方并不是他工作的长久之地。由于卡特穆尔和阿尔韦的电脑动画制作组并不缺少像拉塞特这样的设计人员，因此他们给拉塞特分配的工作是"界面设计"。他们在向乔治·卢卡斯交代时也用这个词语蒙混了过去，然而，事情还很顺利，并没有人抱怨。从以后的发展情况看，动画制作组雇用拉塞特的意义真是非同寻常，它不仅使拉塞特自己的事业得到了发展，而且也与卡特穆尔、阿尔韦，甚至是史蒂夫·乔布斯的事业发展息息相关。即使不考虑这些，约翰·拉塞特同卡特穆尔和阿尔韦的电脑动画制作组的联手也改变了动画电影产业的进程。

1983年5月中旬，乔治·卢卡斯和他的妻子马西娅同时宣布要提出离婚。由于加利福尼亚州法律规定，夫妻双方共同拥有家庭财产，如果他们离婚，马西娅就有权拥有卢卡斯一半的财产。这对卢卡斯来说

是一个非常棘手的问题，因为他们的“家庭财产”是几家电影公司，包括卢卡斯影业公司、工业光魔公司、卡特穆尔和阿尔韦的电脑动画制作组以及天行者牧场制片场里的电影后期制作、合成设施。

乔治和马西娅之间虽然没有金钱方面的牵扯，但最关键的就是乔治的“动画设计王国”。马西娅有权拥有乔治动画设计公司一半的产值，其总价值可以达到数千万美元。要是把乔治的其中一家公司卖给别人，这简直就是要割掉他身上的一块肉。

卡特穆尔和阿尔韦的动画制作组已经取得了很大的成就，这个行业越来越显示出前景非常好，是很值得投资的。这个动画制作组的成员也对他们事业的发展很乐观，但他们的这个制作组在乔治·卢卡斯心目中的重要性还是顶不过卢卡斯的其他公司。现在摆在动画制作组面前的一个严酷现实就是，制作组没有足够的资金，所以必须要完成一定的动画制作任务才能确保制作组的正常运转。幸好，他们还没到那种入不敷出的地步。现在的问题是，卢卡斯能舍得把他的动画制作组让给别人吗?

1985年，史蒂夫·乔布斯在与苹果公司最后结清账目时得到了1.5亿美元的资金，他得到的另一部分“财产”就是正在NeXT公司工作的人员，这些人员一直在从事着NeXT电脑的研发。艾伦·凯曾经在施乐公司PARC工作过，并且还是PARC的计算机精英，后来他又去了苹果公司，并成为“苹果公司特别员工”，他告诉史蒂夫，应该亲自到加利福尼亚的圣拉斐尔，去看一看那些正在为卢卡斯影业公司搞电脑动画制作的家伙究竟取得了怎样的进展。史蒂夫也对这个动画制作组非常感兴趣，他还听说卢卡斯将会卖出这个动画制作——他当然对并购动画制作组感兴趣。

史蒂夫沿着太平洋沿岸一直往北，到了卢卡斯影业公司和光魔公司，这两家公司都位于圣拉斐尔，坐落在酷似仓库形状的大楼里。卢卡斯就像大地主一样，住在空间很大的天行者牧场制片场。

史蒂夫·乔布斯在那里参观了一天，这又是让他感到非常吃惊的一天。卢卡斯公司的一些对电脑动画制作极其着迷的人员向史蒂夫展示了生动的数字化图片，另外还有一些史蒂夫以前从来没有看到过的数字化电影片断。这次经历对史蒂夫来说，又像是在施乐公司的PARC一样。

这里有电脑动画制作界天才般的技术人员，他们日复一日地在这个领域做着开拓性的工作。他们研发的电脑动画制作系统，他们开发的软件程序都让人感到惊讶和叹服。而现在，乔治·卢卡斯竟然想着把它卖掉。

史蒂夫简直可以说是非常希望能得到这个动画制作组——包括所有的员工、计算机、软件。乔治开出的价码是3 000万美元。

另一方面，史蒂夫也察觉到了这件事的来龙去脉。很明显，乔治·卢卡斯急着想把它卖出去，但他又不急于去找买主，也不急于讨价还价，因为他认为还会有其他的买主。但史蒂夫却感觉到了这其中的紧张气氛，并且感觉他对这件事已经稳操胜券，只是等待时机准备行动。

阿尔韦和卡特穆尔也主动行动，他俩去了迪士尼公司商谈并购事宜。他们发现迪士尼公司的一位主管对他们的动画制作组感兴趣，而且这位主管也认为动画制作组对他们的电影摄制组有很大帮助。于是，这位主管就向公司总部提议花1 500万美元购买动画制作组一半的产权，但杰弗里·卡曾伯格以“还有其他紧迫的事要做”为由拒绝了，并且说这是在浪费他的时间。就这样，这条路被堵死了，但另外一个机会却摆在了他们面前。

在1985年，实业家罗斯·佩罗已经把他的计算机服务公司EDS卖给了通用汽车公司，他自己也成了通用汽车公司董事会的一名董事，当时他又打算开辟一片新天地。他的目光瞄准了乔治·卢卡斯的电脑动画

制作组。经过几个月的运作，佩罗说服了世界上最大的电子公司之一——荷兰皇家飞利浦电子公司加入到他的并购行列中。他们提出的底价已经非常接近卢卡斯提出的3 000万美元。经过双方紧张有序地协商谈判，眼看事情就要结束了，就等着佩罗签署协议条款了，可碰巧的是，正是在这一天，新闻报纸上面登载了一条声明：佩罗已不再担任通用汽车公司的董事了。这则声明也表明，佩罗不能够代表通用汽车公司签署任何协议。

突然之间，乔治·卢卡斯发现他寄予厚望的并购没有任何指望了。

而这个机会恰恰是史蒂夫·乔布斯等待的。他开始满怀信心地与卢卡斯谈判。可以说，史蒂夫和卢卡斯之间的谈判一路顺畅，两个人都想很快达成并购协议，都不想让这件事再出现任何波澜。卢卡斯为了向史蒂夫表示他们之间的亲密关系，就与史蒂夫谈论起了宗教信仰，他说："让我们探讨一下我们的精神世界。"他解释说："我从小就是卫理公会教徒，但这里是马林县。我们在这里都信仰佛教。"在这种情况下，他和史蒂夫的观点已经完全一致了。

史蒂夫还没有从苹果公司的"难堪"中恢复过来，甚至说"伤口"还没完全愈合。他非常想借这次难得的机会向世界宣布，尤其是想向商业媒体宣布：他没有被打垮。

虽然史蒂夫急于想购买这个动画制作组，但他同时又是一个别人很难应付的谈判高手，他总希望把购买价格压下去，因此双方的谈判拖延了很长时间。这时候的卢卡斯虽然非常希望能提高要价，但他实在不愿意再与史蒂夫进行"折磨人般"的谈判了，于是，他就宣布不再与史蒂夫谈判下去了。史蒂夫当然不愿放弃，就一直缠着卢卡斯，最终又把他拉到了谈判桌上。

最后，卢卡斯和史蒂夫终于达成了协议条款。史蒂夫将购买整个动画制作组——包括人员、电脑、软件，但所付出的价格仅仅是1 000

万美元，是卢卡斯原先要求价格的1/3。对于卢卡斯来说，这真是有苦难言！这点钱还远不够偿付他在离婚官司中欠马西娅的钱。但事到如今，在压力重重的情况下，他已经没有时间和选择的余地了。不过，令卢卡斯感到欣慰的是，史蒂夫还是做了一点儿让步，这对他也是很重要的，这个让步就是：史蒂夫的新公司研发的各种先进技术必须无偿地提供给卢卡斯影业公司使用。

在与卢卡斯的谈判中，史蒂夫一直想凭借其果敢的决定，把并购价格压到最低，直至最终达成协议。电脑动画制作组现在又换了老板，先是诡诈的亚历山大·舒尔，然后是《星球大战》的制片人，现在又换成了“海盗头目”史蒂夫。

令动画制作组想不到的是，史蒂夫想购买的仅仅是一个电脑硬件和软件公司，也就是说，他想的是在自己的公司花名册上再增加一家公司。而阿尔韦和卡特穆尔却还是怀着制作栩栩如生的电脑动画的梦想，他们为了实现自己的梦想，又把约翰·拉塞特拉到了他们的阵营，这样的话，他们实现梦想的可能性就大了不少。

阿尔韦和卡特穆尔又将成为一家新公司的共同创业伙伴，他俩每人都拥有4%的公司股票，而其他92%的股票都归新公司的唯一投资者史蒂夫·乔布斯所有。

阿尔韦、史蒂夫和卡特穆尔都想给他们的新公司起一个具有“高科技”色彩的名字。起名这件事很快也有了眉目，阿尔韦给他自己的电脑贴上一个“标签”，称为“Pixer”，他觉得叫这个名子有点像“Pixel”（像素）这个词的动词形式。另外，又由于他在得克萨斯州与新墨西哥州的交界处长大，所以他又把这个名字修改了一下，让它带点西班牙语的发音，最终的名字也就是：皮克斯（Pixar）。“皮克斯”这个名字带有很多的技术含义，也体现了一种创新精神——这正好符合新公司创建的理念。

皮克斯公司也会成为一家真正的具有创新精神的高科技公司。

皮克斯公司的员工都有一种处于电影产业发展最前沿的感觉，他们要做的不仅仅是取得技术方面的创新，最主要的还是突破种种限制，达到技术的不断完美。

史蒂夫后来承认，是皮克斯公司让他有了新的想法。“皮克斯公司的任务是制作真正的电影，”他说，“我们要制作出世界上第一部电脑动画电影。也就是说，这部电影要完全由电脑合成，包括其中的背景、人物等所有的一切。”事实上，在史蒂夫从卢卡斯手中购买动画制作组的时候，他并没有想到这些，而且这也不是史蒂夫制定的公司发展方向。

史蒂夫对软件问题从来都不太懂。程序设计对一些人来说可能很简单，但对史蒂夫·乔布斯来说，却是一件非常复杂的事情。他只能算是一个硬件方面的人才，软件方面只有一点业余知识。对于硬件的研发，他有着不同于一般人的独特见解。当然，由于史蒂夫太过于追求独特，总是要求技术方面有所创新，而不顾某些方面的实际情况，因此有时候他的努力也一次次地化为泡影。史蒂夫以前就曾经因为自己是个完美主义者而吃过亏，在前些年设计苹果Ⅱ电脑的时候，他就坚持苹果Ⅱ电脑的接口处要做得非常完美，而实际上用户是不在乎这些小问题的。

尽管史蒂夫不懂电脑技术方面的知识，但他对电脑的商业运营却有独到的见解，而这是极其关键的能力。史蒂夫还有一种识别人才的能力，他能够把富有想象力的优秀电脑人才吸引过来为他努力工作，直到他最后满意他们的工作成果为止。实际上，他对电脑方面的设计极其重视，因为这是他们的电脑赢得市场的基础。

如果史蒂夫不是在麦金托什机的设计项目中对电脑软件太自以为是，他已经对电脑软件有了很深的认识。麦金托什机做到了软件与硬

件的完美结合，再加上它的用户界面，麦金托什机已成为工作场所的一个好助手。虽然它可能源于施乐公司PARC的产品，但等到设计出来后，麦金托什机已经完全成为苹果公司的产品了。因此，史蒂夫认为，操作系统与硬件的完美结合才是电脑的核心。等到创建NeXT公司时，史蒂夫还是认为应用程序对于一台电脑是至关重要的，因为电脑用户可以用这些软件程序做一些事情。现在史蒂夫又购买了一家公司，这家公司几乎全部是应用软件程序来制作动画图像。从某种意义上来说，皮克斯公司就是一家软件公司，硬件部分只是它的附属部分。他们这些电脑动画设计师们已经拥有了制作动画图像的特殊硬件——在当时来说，也就是性能最好的电脑，利用这样的电脑就完全能够达到他们的设计需要。当然，是否使用这种高性能的电脑对动画制作的质量来说是非常关键的。

然而，史蒂夫在当时却没有打算认真考虑这个问题。

在帕洛阿尔托市，史蒂夫有一群激情澎湃的年轻人为他工作，他们废寝忘食地设计NeXT公司的新一代电脑。但由于他们才刚刚开始创业，所以在一开始的几年内不可能有多大的起色，也不可能获得多少利润。在马林县，史蒂夫已经购买了相关的设备来设计电脑，他们的新公司已经具备了把新型电脑推向市场的能力。皮克斯公司设计的电脑是独一无二的，因为它是专为动画制作而设计的，史蒂夫决心要把这种型号的电脑推向市场。这种电脑给了史蒂夫很深的印象，而且他对这种电脑的期望值也很高。这种机器能够存储数量庞大的电脑图像。但史蒂夫总是对处于前沿的技术非常着迷，总想着能够把高技术含量的原型机变成市场上的畅销电脑。最终他们给这种型号的机器起了个缺乏想象力的名字——皮克斯动画设计电脑。

但是，在20世纪80年代的美国，这种电脑的价格高得让人望而却步，这台电脑的标价是13.5万美元，另外还得加上6万美元的电脑软件和外围设备，比如磁盘驱动器，这些是电脑的必备设备，但它们却不

包括在基本价格之内。史蒂夫还发现卡特穆尔和阿尔韦非常不适合做电脑产品的销售工作，他把他们叫作“在森林里失去方向感的孩童”。史蒂夫认为，他能够及时把即将沉没的船只的漏洞堵上，以防止船只下沉。“我认为我能把阿尔韦和卡特穆尔变成业务管理人员。”史蒂夫说。

尽管史蒂夫他们付出了巨大的努力，但最终也没有摆脱失败的命运。实际上，皮克斯电脑是由专业人士设计的，当然也需要由专业人士操作。医学技术人员和医生并不需要这样的电脑，其他人士也是这样，不是所有人都是经验丰富的电脑迷。这种型号的机器操作起来太复杂了。

为了让史蒂夫不干涉皮克斯公司的事务，也为了让史蒂夫远离皮克斯公司的员工（因为这样的话，公司员工就会少一些烦恼，而且史蒂夫也不能威吓、哄骗这些勤勤恳恳并且工作积极的员工了），卡特穆尔和阿尔韦经常要去位于帕洛阿尔托的NeXT公司总部，去向皮克斯公司的出资人——史蒂夫汇报最新的研发成果。

但此后不久，他们的汇报就开始变得越来越不顺利了。因为他们不能总是说“资金流出的速度非常快，而流入的资金却又少得可怜，但你一定要支持我们，并且也一定要信任我们的做法”，这样的话在史蒂夫的耳朵边说多了，他也会不相信的。以致后来，他们在史蒂夫面前说话显得语无伦次，也有点儿啰唆而抓不住重点了。阿尔韦和卡特穆尔在去见史蒂夫之前总是精心构思一下想要说的话，以便能让史蒂夫给他们一个客观的评价，但另一方面他们又希望能够分散一点史蒂夫的注意力，好让他不能提出让人难以回答的问题。

1984年，这个动画制作组参加了每年一度的计算机绘图专业组展示会。制作组的人员在展示会上展示了由阿尔韦构思和执导的一个生动的三维短片，短片的动画是由拉塞特和他的制作组制作的。短片的名字叫作《安德鲁和威利B》（*Andre and Wally B*），其放映时间仅仅

有90秒钟，但就是这90秒钟的短片却轰动了整个展示会。这其中的部分原因是，这部短片的技术含量超过了其他任何同类型的电脑动画片，还有一部分原因是它有故事情节，能够感染观众。在90秒钟里做到了这一点，简直可以说是一个奇迹。

现在既然动画制作组归在皮克斯公司的旗下，制作组成员就开始想着如何才能赢得利润，而且他们也非常渴望能够展示皮克斯公司的先进技术。当他们第二年再次参加计算机绘图专业组展示会时，他们展示了一个给人印象更加深刻的动画短片《顽皮跳跳灯》，这部动画短片成为动画制作史上的一个里程碑。当时在达拉斯市参加这次展示会的有6 000名技术人员和动画制作者，他们看这部高技术短片时简直惊呆了，看完之后他们报以“长久而热烈的掌声”。史蒂夫·乔布斯就坐在他们中间，这一切他都看在了眼里，他一定会觉得如果不是他拯救了整个动画制作组，今天的情景是怎么也不会出现的。

诸多的赞誉和掌声并不是单单因为在动画短片技术方面取得了巨大成就，最主要的还是因为这部短片给在场的观众留下了深刻的印象。约翰·拉塞特在这部动画的制作中，不但负责执导，而且还制作了三维动画，他带给了观众很多惊奇：在这部动画电影中只有两个角色，也就是两个台灯——是那种非常普通的桌用台灯，一个大一点儿，一个小一点儿，以此来代表大人和小孩。实际上，在这部动画片中，拉塞特没有通过有生命的人和动物的参与就紧紧地抓住了观众的情感。观众能感觉到这些毫无生命力的“小家伙”正在想什么，它们有什么样的感受。

《顽皮跳跳灯》不论是在哪个地方放映都抓住了观众的心。在美国华盛顿特区美国电影节上，这部动画片获得了美国影视金鹰奖（Golden Eagle），同时这部动画片可以正式代表美国参加在国外举行的电影艺术节，另外，它也获得了奥斯卡金像奖的提名。该部动画片的制作人就是约翰·拉塞特和威廉·里夫斯。埃德·卡特穆尔认为：“这部

动画片确实是世界电脑动画史上的一个‘里程碑’。当人们看到皮克斯公司制作的动画短片《顽皮跳跳灯》时，他们会说：‘哦，原来这就是电脑制作的动画片！’”

史蒂夫每月与皮克斯公司管理层举行的交流会议大多是在史蒂夫的办公区召开，当然偶尔也在皮克斯公司召开。在交流会议上，史蒂夫总是要评说一下公司的经营情况，还有就是了解一下公司内部的一些事务，然后再说一下公司的资金问题。每次开会之后，他都会给皮克斯公司划拨一部分资金用于下个月公司的开支，几天的工夫他所划拨的资金就会转到皮克斯公司的银行账户上。

1988年的初春，阿尔韦、卡特穆尔、公司财务副总裁里克·伍德，还有销售与市场部的副总裁比尔·亚当斯与史蒂夫参加了一次交流会议。对他们4个人来说，这次会议是非常难熬的。皮克斯公司的任何人都没有意识到史蒂夫会带来一个搅动人心的消息。由于当时NeXT公司和皮克斯公司都出现了资金紧张的状况，史蒂夫在这次会议上决定要大幅削减开支。这样的话，皮克斯公司的每一个工作部门都必须裁掉一部分人员。这几位皮克斯公司的主管不得不讨论他们公司的每一位员工，讨论时都要认真衡量一下赞成与反对的理由。

当时，会议室里的气氛极其压抑。皮克斯公司的主管在选择公司职员时都是很认真的，他们雇用的职员可以说是最优秀的——他们不仅是优秀的员工，而且非常适合在这种反传统、没有官僚气息的公司里做事，这里的氛围不但能提高员工的工作效率，还能让人感到轻松、愉快。皮克斯公司的员工对公司是忠诚的，同样公司也信赖他们的员工。而现在皮克斯公司的主管要打破这种忠诚的纽带。他们明白史蒂夫这样做也有他的原因。从公司的立场看，这样做合情合理，因为公司没有其他更好的办法。

会议一直持续了好几个小时。“这是我们参加的所有会议中最难做出抉择的一次会议，”其中一位与会者如是说，“在这次会议上，每个

人都有一种如坐针毡的感觉。”

当会议要结束的时候，史蒂夫问他们：“就这些要讨论的吗？”然后就把手放在会议桌上，准备起身离去。在这之后，皮克斯公司将面临的一个主要难题就是：资金问题急需解决，因为还有5个月就要参加计算机绘图专业组的展示会了，他们在展会上还要展示新制作的动画短片！

从卢卡斯影业公司开始，他们这一动画制作组每年都要为计算机绘图专业组展示会制作一部短片，而且每一次他们制作的短片都是整个展示会的焦点。他们的这一做法已经成为一种传统，参加展示会的每个人，都希望看到他们制作的那种长度只有几分钟却能够很好地展示他们技术最新进展的动画短片。在皮克斯公司，研发组正在全力把卡特穆尔、阿尔韦和其他合伙人在纽约长岛工作时开发的软件转变成商业软件产品。在动画制作领域里，很多人都急切地盼望他们的产品尽快推出，史蒂夫也希望他们开发的产品能为公司带来巨大的利润。这些产品的销售收入，可以改变史蒂夫现在面临的部分资金紧张的状况。在计算机绘图专业组的展示会上，打算购买他们产品的客户也希望看到他们的短片在技术上获得突破性进展。如果皮克斯公司两手空空地去参加展示会，给别人的印象肯定是皮克斯公司现在遇到麻烦了。他们也会不再信任皮克斯公司开发的软件，也就是说皮克斯公司的产品在还没有推向市场之前，销售额就要大打折扣。

然而，在经过与史蒂夫如此艰苦的讨论后，皮克斯公司毕竟已经削减了数十万美元的预算资金，现在又怎么能向史蒂夫提出划拨同等数额的资金供他们制作动画短片呢？每个人都静静地坐在那里看着史蒂夫，但都不愿意在这个难堪的时刻向他提出资金问题。最后，比尔·亚当斯开口了。他向史蒂夫介绍了制作动画短片的情况，并说“史蒂夫，我们需要这样做”，然后他又向史蒂夫解释了动画短片对皮克斯公司将来软件产品的销售是起决定性作用的。

皮克斯公司将指派15~20人参与动画短片的制作，制作时间将会超过一个月。这对史蒂夫来说意味着他要拿出数十万美元投入到动画制作。

史蒂夫静静地坐在那里，思考着这个难以抉择的问题，他在认真分析答应或不答应他们的请求所带来的后果。最后，史蒂夫问："有情节串联图板(注)吗？"有人告诉他有，史蒂夫马上要求看一下。于是，皮克斯公司的几名职员就陪同史蒂夫走到了楼下，约翰·拉塞特以一流的技术制作了情节串联图板，使它看起来不但漂亮而且还能激起人内心的情感。史蒂夫被打动了，他同意搜搜"口袋"给动画制作提供资金支持，后来成功的这部动画片就是《锡铁小兵》。

"如果没有人提出这个要求，史蒂夫就可能走出这个房间了，"比尔·亚当斯说，"或者说如果他不同意划拨资金，《锡铁小兵》也是不可能制作出来的。而如果没有《锡铁小兵》，我认为迪士尼公司是不可能和我们坐在同一张谈判桌上商讨向皮克斯公司投资制作动画片事宜的。"

史蒂夫虽然非常不情愿裁减皮克斯公司的部分员工，但他更愿意把节省下来的资金投入到动画短片的拍摄中。在皮克斯公司的发展史上，这是一个非常关键的时期。

几个月后，拉塞特和里夫斯带着他们获得奥斯卡提名的动画短片《锡铁小兵》参加了奥斯卡颁奖仪式。就好像他们早期的动画制作的挑战性还不够强，这一次他们要在动画片中制作出人的形象——或者更确切一点说，他们对人的形象的制作就像那种初学走路，但还没有站稳的孩子。

创设奥斯卡电影奖的美国电影艺术与科学学院的成员对此深有感触，这是他们有史以来第一次把奥斯卡最佳动画短片奖颁发给完全使用电脑制作动画电影的制作人。

皮克斯公司一方面为皮克斯电脑开拓新的市场，另一方面在1988年又为动画电脑制作产业界开发了一个功能强大的渲染软件，这一软件就是大名鼎鼎的RenderMan。而实际上，RenderMan是卡特穆尔、阿尔韦等人早期在纽约长岛辛苦研发的成果，现在他们到了皮克斯公司后，这个软件包才瓜熟蒂落。RenderMan已经成为史蒂夫的支撑，它给这家小小的公司提供了所需的流动资金。

制作一部动画电影的过程和绘画差不多。制作者首先要安排好制作空间或者其他的背景，对一个内部场景来说，具体的安排可以包括室内的墙怎么设置，距离多远，各种家具都需要是什么形状的，以及如何摆放等。其他一些动画制作专业人士要给这些事物增加一点色彩或者其他特征。另外还得注意到阴影和光线的调整——光线是从哪里来的，各种物体每一部分又是如何反射光线的。因为摄像机要从各个角度拍摄场景，所以场景的安排必须考虑到室内的每一个角落。

在电脑动画短片制作的过程中，所有这些加起来就是我们所说的“渲染”。皮克斯公司的渲染软件RenderMan给这些过程提供了最基本的工具。当RenderMan刚被推出来的时候，它是同类工具中最先进的渲染工具，在电影业界一直被广泛使用。

在一个完全公平的世界上，伟大的创造天才都会得到广泛的赞誉和丰厚的奖励，而且拥有这些创造天才的公司都会获得极大的成功，但在现实世界中，事实却是非常残酷的。

约翰·拉塞特的产品展示短片向世人展示了皮克斯电脑系统的无穷魅力。这个展示片确实吸引了一批打算购买电脑的用户，但真的要他们购买，却没那么容易。皮克斯公司是无法把他们的电脑卖出去的，因为他们的电脑用起来非常复杂，而且价格高得吓人。皮克斯电脑只向一些大学出售了一批，而且购买者都是情报机构，他们是用皮克斯公司的电脑浏览人造卫星图片的。

在皮克斯公司向情报机构销售电脑时，政府要求公司的每一位行政人员都要认识到这是绝密的东西。在皮克斯公司里从事卫星图像处理的员工更需要做好保密工作。当然在这个“超自由主义”的马林县，这种要求在一开始并没有执行得很好。更为糟糕的是，情报机构人员把这个项目称为“黑色研究项目”，也就赋予了这个项目一种不祥的含义。然而，一旦他们加快了工作速度，很多人就会发现这个工作也非常吸引人。

有一次，皮克斯公司的一位主管正坐在史蒂夫的办公室里和他讨论一些公司当前的问题，这时，政府的一位安全调查人员打电话要找史蒂夫。“有好几分钟史蒂夫都在那里接听电话，很多问题都是关于他吸食毒品的事情。”这位主管说。虽然史蒂夫对这个电话有点恼火，但他回答时也“非常坦诚和直接”，并且也没有让这位主管离开他的办公室。“我听见打电话的调查人员问了史蒂夫一个问题，史蒂夫回答道：‘我最后一次吸食毒品大约是在……’然后，史蒂夫就说了具体的日期，还说是很长时间以前了。”史蒂夫在交谈时也偶尔对别人说“不”，但对于这位调查人员的查问他却没说半个“不”字。

这位主管解释说：“你如果有吸毒历史，就应该在安全检查申请表上填上相关的信息。但很明显，史蒂夫没有这样做，所以这位安全调查人员打电话给史蒂夫了解这方面的情况。”如果他诚实地对他们说他吸毒的情况，那他就什么问题都没有了。但如果他撒了谎，他们就会认为他对他们隐藏了什么，这样他很可能会遭到别人的敲诈、勒索，那么他就有可能泄露他们的秘密。

当史蒂夫接完电话，对这位主管露出了尴尬的笑容，并问道：“我这样做合适吗？”这位主管回答道：“我猜可以。”然后，他们一起大笑了起来。史蒂夫当然希望能顺利渡过这一难关，因为他明白安全检查对他们公司将会有多么重要——情报信息部门对于皮克斯公司来说可

是一个很大的主顾啊。最后，情报系统购买了皮克斯公司价值达100万美元的制图电脑。

即便如此，到1988年，皮克斯公司卖出去的电脑还不足100台。

皮克斯公司的资金流出已经达到了一个让人吃惊的地步——每个月有100万美元。尽管皮克斯公司资金如此紧张，史蒂夫在处理与电脑客户的关系上仍然和以前一样过于性情暴躁，而且也有点不自信。有一次，一家计算机产业界的大公司对皮克斯公司的RenderMan软件产生了兴趣，他们想把这个软件开发成个人电脑用户版本，然后把它们卖给电脑用户。两家公司的高级主管反反复复地讨论了3个月，准备达成相关协议。最后，两家公司终于达成了口头协议，这个协议对皮克斯公司来说也是非常有利的。史蒂夫在谈判的所有过程中都密切地注意着对方的动向。但当双方真正准备签署协议时，史蒂夫却说他改变了主意，他已经不想签署这份协议了。据一位内部人士后来说，那一家公司的谈判主管气得脸色铁青。

史蒂夫对此却不在乎，而且他还认为自己没有必要向这家公司解释或道歉。他用不着如此，因为他是史蒂夫·乔布斯。

1989年对于史蒂夫来说，是非常不顺利的一年。尽管史蒂夫身上还罩着研发出具有开创性的、美观大方的NeXT计算机的光环和魅力，尽管计算机产业界的新闻报道对他大加吹捧，赞誉不断，其中有一篇新闻报道了这个金发的男孩如何重新在计算机产业崛起，但一个不争的事实却是NeXT公司的前景显得非常暗淡。

皮克斯公司的情况和NeXT公司相差无几。在NeXT公司，计算机产品就好像一枚定时炸弹，而在皮克斯公司，计算机产品也逃脱不了同样的命运。史蒂夫一直想让别人把他当作一位电脑硬件产业的领航者，但他却在刚要起航时重重地摔了一跤。

与此同时，具有讽刺意味的是，史蒂夫的这两家公司都在计算机软件方面取得了突破性的进展。史蒂夫在先前总想着要把NeXT公司创建成一家生产软件开发工具的公司——软件开发者利用这种软件开发工具开发新型软件应用程序。后来在史蒂夫参观访问完卡内基·梅隆大学（在美国，卡内基·梅隆大学在计算机研究方面是享有盛誉的）后，他获悉这所大学研发了一种新的计算机操作系统“内核”，这种“内核”是计算机操作系统核心软件组成部分。利用这种“内核”，这所大学研发出了“Mach”（一种UNIX操作系统，采用微内核技术）计算机操作系统。虽然史蒂夫对软件方面并不很精通，但他却极其兴奋地注意到这种Mach操作系统具有重大的开发价值。Mach操作系统的一个主要部分被叫作“面向对象”的程序设计，这是一种可以对经常使用的类或对象的程序码进行重构的一种方法，利用这种方法这些类或对象就可以被很多程序多次反复使用，同时也简化了有“黑色艺术”（指程序繁杂，处理麻烦）之称的写作软件程序。

史蒂夫为了表明他才是电脑技术的开拓者，在一直探寻着技术方面的革新措施，他确信Mach操作系统能实现他的这种想法。在访问完卡内基·梅隆大学后，他作了一个决定，这个决定对NeXT公司有着深远的影响：NeXT公司将不再研发软件开发工具，而是把公司改造成一家生产计算机的公司，生产出来的这种计算机要与众不同，也就是要安装NeXT公司即将开发出来的、一种基于Mach的OS操作系统。为了尽快能研发出这种电脑，史蒂夫雇用了阿维依·特万尼安，后来他成为Mach研发组里的主要成员。

在以前，NeXT公司生产的电脑最终也没有销售出去多少台，也没有牢牢地抓住电脑市场。自从精明强干的阿维依软件开发小组组建后，他们同心协力，终于做出了开拓性的成就，也让很多人吃了一惊，同时也把公司从下滑的状态中拯救了出来。

在史蒂夫创业生涯中，最让人感到不可思议和难以预料的就是他创建了皮克斯公司。在软件开发上，RenderMan可以源源不断地为皮克斯公司带来丰厚的利润。软件产业是一种利润率非常高的产业，比如，一份纸制的用户说明书的制作成本要高于制作一份包含同样内容的CD或其他媒介的成本。就这个方面来说，在很多情况下，软件的包装费用要比实际的软件制作成本高。比如像渲染软件RenderMan，它的标价是几千美元，你根本不用销售多少就能获利丰厚，而且卖方和买方都会非常满意。

皮克斯公司在硬件研发方面却出现了问题。自从他们的产品推向市场以后，史蒂夫就受到了不小的打击。皮克斯公司散布在全国各地的销售部门和销售人员甚至是挨家挨户地推销他们的电脑产品，但最终结果却是花费巨大、收效甚微。皮克斯公司的电脑很少能引起人们的兴趣。还有一件让人吃惊的事情是，几个月以来，史蒂夫一直威胁要解雇约翰·拉塞特和他的动画制作组成员，因为史蒂夫认为，他们制作的动画短片花费巨大，公司已经负担不起了。

史蒂夫的私人财务顾问曾经提醒过史蒂夫，但史蒂夫不听他的劝说。NeXT公司的财务支出明显过大，但那不只是史蒂夫自己的钱，另外还有佩罗投资的2 000万美元和佳能公司投入的巨额资金1亿美元，而史蒂夫仅仅出资1 200万美元（就这点钱）！在NeXT公司里，每个人都希望能增加产品的研发和销售费用，但在公司这种入不敷出的情况下，他们谁也不想再往这上面投资了。

实际上，NeXT公司和处于资金贫乏状态中的皮克斯公司相比情况还算是好的了。这两家公司此时都处于一种歇业状态。最后，史蒂夫不得不面临着一种痛苦的现实。两家公司正在慢慢地榨干他的钱财。他以前是全美最富有的人之一，他的财富要远远高于那个时候的比尔·盖茨，而现在他的私人财产已经减少到了2 500万美元。假如他继续用自己的钱支持这两家公司，很快他就得卖掉自己心爱的德国跑车了，

并且他还得把多年来一直住着的“房子”——一栋还没有装修的私人别墅卖掉。

史蒂夫最后做了个决定，这个决定他以前一直害怕做出，当然也从来没有做出过。皮克斯公司的电脑虽然已经有一定的销售量，但这些电脑都是在瞄准机会的情况下销售出去的，也就是很偶然地销售掉了，销售的渠道主要是大学的教学研究机构和医疗机构以及情报机构。比尔·亚当斯的那些勤勤恳恳的销售职员都在想办法向国外推销，比如欧洲、澳大利亚、日本和中国，但这也远远没有达到销售目标。史蒂夫最后不得不承认，如果照这样下去，皮克斯公司生产的电脑是不可能达到预期的销售目标的。而在以前，史蒂夫对皮克斯电脑是怀着很大期望的。

到那时，亚当斯已经离开了皮克斯公司。后来他回忆起这件事时说：“史蒂夫是我见过的最精明的一个人，我承认我还愿意在皮克斯公司工作。”后来，史蒂夫请亚当斯在皮克斯公司从事一份临时性的商业顾问工作。他的任务是：为皮克斯公司的电脑生产业务找到一个买家。亚当斯终于找到了这么一家公司，它就是维亚康姆。这家公司买下了皮克斯公司的电脑生产业务，并且还雇用了皮克斯公司的一些职员，付给了史蒂夫好几百万美元。

任何人都知道承认自己失败是件很困难的事，而且也只能向最亲近的人说说你的失败。而当你的失败成为新闻媒体的报道亮点时，你一定感到这是对你的一种羞辱。对于像史蒂夫·乔布斯这样的人来说，这真是让他有无处躲藏的感觉。他可以不接受采访，但他不能阻止记者写一些让他难过的故事。

在随后的几个月里，皮克斯公司的规模已经缩小到原先的一半。然而在这场“灾难风暴”中，有一个部门却被完整地保存了下来。在过去的一年里，史蒂夫曾一直督促埃德·卡特穆尔和阿尔韦·雷·史密斯让他们的动画制作组歇业。而每一次这两个人都向史蒂夫提出再给他们

一点时间或者干脆对史蒂夫不理不睬。但现在，即使公司要大幅度地削减人员和开支，史蒂夫也不会再给约翰·拉塞特以及他的动画制作组任何压力。当然，这与动画制作组曾经荣获过奥斯卡金像奖有关。

史蒂夫在发现优秀的技术人员方面有着独到的眼光，但在皮克斯公司里，他在发现创作人才方面还远不如约翰·拉塞特。也就是说，史蒂夫有拉塞特相助真是一种幸运，拉塞特是史蒂夫的“人才榜”上最新的一名成员。

与好莱坞做生意深深吸引着史蒂夫。是的，好莱坞一些公司的负责人行事的确有一些不符合常规之处，但他们这些人却是相当精明的，有一些还是出色的商业人士和谈判高手。史蒂夫和他们接触得并不多，但他听说过这些人的一些故事。这些人似乎有能力强迫你做一些事情，但每一次你都能忍受他们这么做，就好像他们给你注入了无限的活力。

史蒂夫很明白这就是一场游戏，他知道如何去玩好这场游戏。

---

1. 情节串联图板（Storyboards），带有大概情节的挂板，描述正在被推出或制作的电影、卡通片、电视剧或电影广告中的连续画面中的情节、行为或人物。——译者注



7 携手迪士尼

我们发现，当科学技术飞速发展时，它能鼓舞艺术家们去创作；而当艺术家们活力四射时，他们能够强有力地挑战科学技术的发展。

——埃德·卡特穆尔

对于史蒂夫·乔布斯这个只上过一年大学的人，而且还是不经常在课堂上出现的人，在全美最著名的大学演讲对他有一种无与伦比的吸引力。不论什么时候接到这种邀请，他都能尽量地接受。1989年的秋天，史蒂夫在斯坦福大学的校园里就做了一次这样的演讲，参加他演讲会的学生都来自斯坦福大学商学院。

在史蒂夫演讲到一半的时候，他的思路不清晰了，开始结结巴巴，就好像要偏离主题了。史蒂夫这个善于演讲的家伙可以面对挤满一个大礼堂的2 000人即兴演讲一个小时，他能让观众为他的风采着迷，而忘记了听他演讲的内容。

这次他为什么会表现失常呢？这其中的原因很简单，史蒂夫受到了强烈的触动。

他的目光落在了一位年轻的女士身上，这种吸引力对他来说是无法抑制的，因为只要看她一眼，史蒂夫就会意乱情迷。她有一张妩媚

的脸，看起来既聪明又有智慧。她有两条细长的腿，和舞蹈家的差不多，她的腰很纤细，还留着一头金黄色的卷发，这是很多女性都希望拥有的头发。

她的名字叫劳伦娜·鲍威尔，这是史蒂夫在演讲后和她交谈时才获悉的。他向劳伦娜要了电话号码，并把他自己的家庭电话号码给了她，而这个电话史蒂夫只给了几个最亲密的朋友和商业人士。他还想邀请劳伦娜一起去吃晚餐，但因为她有其他事情，史蒂夫只好离开了。

在史蒂夫的内心深处有一种强烈的情感，他实在无法抑制，他感觉这就是“通往他以后生活的一扇门”。史蒂夫说：“当我待在一个汽车停车场里的时候，手里拿着汽车钥匙，我就想：‘如果这是我在地球上待的最后一个晚上，我是参加一次商务会议呢，还是要和这个女人在一起？’于是，我迅速地穿过停车场朝她走去，并问她能否与我一起吃晚饭。她说：‘好吧。’我们就这样走在了一起，自那以后就一直在一起了。”

劳伦娜的学习经历给人的印象颇为深刻。她在美国宾夕法尼亚州一个富裕的家庭里长大，获得了双学士学位，即宾夕法尼亚大学的文学士和沃顿商学院的理学士。从学校毕业以后，她就直接到了纽约华尔街，一开始在美林投资管理公司工作，后来又到了高盛集团接受固定收益投资策略师的培训。

和史蒂夫一样，劳伦娜也是一位素食主义者，但她也有与史蒂夫不同的地方，因为她除了工作之外还有广泛的爱好。劳伦娜在得到斯坦福大学商学院的资助后，就辞去了工作，飞往意大利，然后定居在米兰。她花了好几个月的时间研究艺术史，并且深深体验到了生活在欧洲这座古老而繁华的城市的独特感受。在她打算回美国之前，她就一直待在这座有着良好艺术氛围的城市里，而回到美国之后，她就走进了新的课堂。

据《福布斯》杂志报道，他们相识后不久，劳伦娜就搬到了史蒂夫位于帕洛阿尔托的家里，有时她开着一辆银灰色的宝马车去上课，而这辆车的驾驶执照上就印有“NeXT”的标志。在史蒂夫的生活中，有过那么多女人出现和离开，现在终于是“下一个，也是最后一个”的时候了。

在暑假来临的时候，劳伦娜读完了商学院第一年的课程，虽然她有些分心，但总算顺利通过了。于是，史蒂夫就带着她到欧洲旅游了一个星期。在意大利，劳伦娜还为史蒂夫做向导，整个意大利都留下了他们的足迹。

在浪漫的情调中，史蒂夫的事业好像也开始顺利起来。1990年9月中旬的一个星期二，史蒂夫再次去旧金山参加新产品发布会，他相信在这次发布会上他会时来运转的。NeXT公司研发的这种电脑新产品称为NeXTStation电脑，在设计过程中，这种型号的电脑力图避免以前版本的那种好看、被人欣赏但就是卖不出去的窘况。

NeXT公司研发的新型电脑在某些方面还和以前一样，使用的是光亮的黑色镁合金机箱，但形状却不是那种独特的且设计成本高昂的立方体了，相反，新型电脑的机箱是属于那种更加传统型的，但也是独具特色的，就像是“比萨饼盒子”。

在很多型号的电脑都进行彩色展示的时候，NeXTStation电脑却在一开始采用了黑白展示，结果收到的效果非常明显，很多打算购买电脑的用户都被这种展示吸引了。NeXTStation电脑当然具有彩色显示功能，史蒂夫在这次新产品发布会上也怀着极大的热忱进行了彩色展示。史蒂夫让他的员工从动画片《绿野仙踪》里截取了一个场景用在了电脑展示上，这个场景是从黑白图像转化为彩色图像的，史蒂夫就是想利用这一点。这种效果非常好，观众们都齐声为之喝彩。

等到史蒂夫他们展示结束的时候，观众们的热情也荡然无存了。因为虽然这种新型电脑的价格要比以前的便宜很多，但仍要几千美元，远远超过了与之竞争的其他电脑的价格。一个极其明显的事实是，史蒂夫还想走以前的老路，虽然这条路使他闯过了重重难关。但史蒂夫不明白，精美的设计，甚至是世界一流的设计，并不一定就能使一种电脑产品畅销。可能对于太阳眼镜、照明灯或者高级钢笔来说，精美的设计足以让它们卖一个好价钱，但电脑却不是这样的。

当最终证明NeXTStation电脑对史蒂夫又是一场灾难时，他不得不面对的一个事实是：“神圣的史蒂夫帝国”开始垮台了。他想过要让他的这两家公司“关门大吉”，然后从生意场上完全退出，但自从他少年时期在电子元器件商店里做兼职工开始，他就一直在商业界摸爬滚打，已经这么多年了，他舍得放弃吗？当早晨史蒂夫从睡梦中醒来的时候，他发现自己没有什么公司经营了，也没有富有挑战性的商业决断等着他了，对于他来说，这样的日子一定是极其阴暗、悲惨而又死气沉沉的。

在这种情况下，终止一些经营业务是一种无可辩驳的做法，但史蒂夫对此是不愿考虑的。史蒂夫闭目静思良久，终于想出了一个办法——他决定节衣缩食，期望这样做能给他带来好运。所谓的节衣缩食就是指再次削减皮克斯公司的员工数量。他要裁减皮克斯公司近1/3的职工，而且他还不允许公司遵循普遍的商业规范，也就是说他拒绝赔偿因公司同员工终止合同而给员工带来的损失。就这样，皮克斯公司的很多员工被解雇了，甚至在皮克斯公司里工作很长时间的员工也没有幸免。对于这些被解雇的员工，史蒂夫没有给他们因被解雇而应得的钱，只是给了他们工作期间应得的报酬。这种做法可以说相当残酷，也让被解雇的员工感到寒心，但他们知道史蒂夫本来就不是一个慷慨的人。

在皮克斯公司里，有一个部门又一次在这次裁员风波中幸存了下来，它就是动画电影制作组。约翰·拉塞特的动画制作组不仅仅有奥斯卡金像奖的荣誉，而且他们现在还为大型客户制作很多电视广告，获得的利润非常高。所以，他们这个组又躲过了这场裁员风波。

这之后，幸运又一次降临到了史蒂夫的头上。

史蒂夫·乔布斯喜欢那些跟他唱反调的人，但也是有一定限度的：这样的人必须是他尊重的人，真正对他的公司做出过杰出贡献的人，而且在某些情况下，这样的人还必须和他是地位平等的。对于有其他意图而顶撞史蒂夫的人，史蒂夫会在最短的时间内把他们赶出公司。

阿尔韦·雷·史密斯就是一个让史蒂夫很难受的人。自从他们两个人一起工作，阿尔韦就经常给史蒂夫提出这样或那样的问题，并告诉史蒂夫在哪个方面做得不合适。虽然史蒂夫可能不会听取这些意见，但他也不会大发脾气，当然有时他还是能听进一些意见，并考虑有关观点的。

但在一次皮克斯公司召开的会议上，这种情况发生了很大的转变。史蒂夫有一种怪癖，他不希望别人动用他权力之内的东西，比如，在会议上用什么品牌的瓶装水都是根据他的喜好来定，别人是不能干涉的。在公司开会时，会议室里的白板就是他的“东西”，这也是他怪僻性格的一种反映，他的这些“东西”是不允许别人碰的。

在那次非常特别的会议上，阿尔韦对于史蒂夫所说的以及在白板上所写的内容都不大赞同。阿尔韦认为史蒂夫的观点是错误的，于是，他就站起来，走到白板面前，拿起一支笔，开始一边向与会人员解释他不同意史蒂夫的地方，一边在白板上写着什么。

果然不出所料，史蒂夫勃然大怒，脱口而出：“你不能这样做！”会议室里的人看到眼前发生的这一幕都惊呆了。阿尔韦也是吃了

一惊，顿时止住了发言。史蒂夫迅速地向阿尔韦走过去，他们两个人的鼻子都差不多碰到一起了。史蒂夫的这种激烈情感的迸发就好像他受到了极大的侮辱、蔑视和伤害。

然后，史蒂夫就怒气冲冲地走出了会议室。

“这件事太不可思议了，”阿尔韦事后说，“史蒂夫把他所有的怒气都发泄到了我的身上。”即使是今天，如果有人提及这件事，阿尔韦也是非常敏感，史蒂夫这种失去理智的、无修养的、类似孩子般的任性脾气的爆发以及随后史蒂夫所做的一切确实伤害了他。直到今天，阿尔韦还说：“我非常高兴能够把史蒂夫和我之间的不快忘掉，这件事我再也不想提起了。”

这件事之后，阿尔韦就递交了他的辞呈。他是皮克斯公司的两名创建者之一，在他的创新思想的带动下，大学实验室里的电脑动画被搬上了电影银幕，可以说他是电脑动画电影界的两位巨擘之一。他把自己15年的青春年华奉献给了电脑动画制作事业，但所有的这一切他都准备放弃了，因为他不希望再与史蒂夫·乔布斯一起工作了。

对于阿尔韦的离开，埃德·卡特穆尔的内心也矛盾重重：一方面，他对电脑动画电影制作的前沿阵地失去这么一个同伴而感到痛惜不已；另一方面，他又明白阿尔韦的离去使自己有可能在电脑动画电影这一高科技领域的技术和创新方面“独自为王”了，他可以“独当一面”了。作为对阿尔韦的安慰，卡特穆尔给阿尔韦制定了一个新的投资目标，而且还是一个看起来会赢利丰厚的投资目标。

史蒂夫·乔布斯没有做出任何挽留阿尔韦·雷·史密斯的姿态，而且也没有对他的离职感到丝毫惋惜。

更让人感到不可思议的是，史蒂夫从那时起就开始篡改电脑动画电影制作的历史。不论是在讲话、采访时，还是在皮克斯公司的网站

上，所有提到阿尔韦·雷·史密斯的地方都被删除了。就好像阿尔韦从来就没有出现过，从来就没有对电脑动画制作作出过任何技术方面的贡献，也从来就没有和埃德·卡特穆尔一起创建皮克斯公司一样。现在对皮克斯公司来说，“阿尔韦是何许人也？”

最终，对阿尔韦“侵占”史蒂夫的白板事件，史蒂夫·乔布斯的的确确报了这“一箭之仇”。

与此同时，在好莱坞电影界，人们对于用电脑来制作动画的激情越来越高涨。其中，作家兼导演詹姆斯·卡梅隆就是对电脑动画电影事业做出很大贡献的人。

卡梅隆在拍摄使人毛骨悚然的海底科幻小说《深渊》（*The Abyss*）时，和他的电影剧本创作伙伴构想了一个很好的电影角色，但这个角色用普通的摄制方法很难拍摄，因为它是由海水构成的。卡梅隆明白，用当前的电脑动画制作技术是很容易解决这个问题的。于是，他们把这个项目就交给了卢卡斯影业公司的工业光魔公司。在好莱坞动画电影史上，《深渊》这部动画片是第一部完全使用电脑制作的电影，它还获得了奥斯卡最佳视觉效果奖。

卡梅隆对电脑动画电影制作的贡献，在他执导的第二部电影《终结者2》中得到了更多的体现。在制作这部电影时，他们构想了一个更为复杂的角色，这个角色贯穿于这部电影的始终，而且角色是由液态金属构成的。这种制作效果对电影迷的吸引作用很明显，也让那些不相信电脑制作能够带来特殊效果的人心服口服了。在电影摄制过程中，电脑动画制作获得了一个令人瞩目的地位。

在动画片《锡铁小兵》获得了奥斯卡金像奖之后，约翰·拉塞特对他们的动画制作技术的信心更足了，他要在动画电影界大展风采，计划承接几个更富有挑战性的动画制作项目。迪士尼公司的杰弗里·卡曾伯格负责电影动画制作，他非常喜欢拉塞特制作的电脑动画电影，他

还试图说服拉塞特重新回到迪士尼公司工作，但被拉塞特回绝了。在拉塞特表示想与卡曾伯格会面时，卡曾伯格欣然前往。在会见中，拉塞特向卡曾伯格提出了一个大胆的设想，虽然皮克斯公司从来就没有制作过时间超过5分钟的动画短片，但拉塞特却说他们可以制作出一部长达半个小时的电视动画特别节目，可能是有关圣诞节的，这需要迪士尼公司对这部动画片投资。卡曾伯格虽然已感到深受鼓舞，但他也没有马上做出承诺。

迪士尼公司一直没有制作出令人拍案叫绝的电脑动画电影，詹姆斯·卡梅隆在动画电影方面的尝试已说明电脑动画不仅仅是一种玩具，它还是以一种以前认为不可能的方式讲述故事的强有力工具。

在与迪士尼公司总裁迈克尔·艾斯纳协商后，卡曾伯格与拉塞特订立了一个协定，卡曾伯格在这个协定中做出了很大的让步：迪士尼公司为这部完整动画片的制作敞开大门，其中包括对其进行投资、促销和发行。

对史蒂夫·乔布斯来说，这则消息简直就是一根救命稻草。要知道这是一部动画长片，而且还是由迪士尼公司投资的！有了迪士尼公司的这笔投资，就能把皮克斯公司从困境中解救出来！这不是一部微不足道的动画短片，而是一部动画长片，而且这部动画片完全由迪士尼公司负责发行，可以在全世界众多的地方电影院、剧场放映。这件事真是太让人惊喜了！

在史蒂夫·乔布斯看来，这是再好不过的消息了。但史蒂夫是那种即使是身处最艰难时期也不愿与别人共同面对忧郁和厄运的人。当然，现在摆在他面前的阴云已经被驱散，但即使这样，他也不愿意显出兴高采烈的样子，也不愿意热情而感激地给卡特穆尔或拉塞特一个拥抱。然而，即使史蒂夫不愿意表现出他的欣喜之情，他也知道是卡曾伯格和迪士尼公司的动画制作部门及时赶到，给皮克斯公司送了一份厚礼，拯救了皮克斯公司。这两家公司之间的合作本来并没有什么

特别之处，但对于皮克斯公司来说，同迪士尼公司达成这份协议，就意味着将有数千万美元的资金流入到公司的保险箱里。

史蒂夫也不会因为要关闭公司而受到公众的“羞辱”了，他现在只要等待迪士尼公司主动同他洽谈就行了。

在前些年，史蒂夫曾经亲自处理了与IBM公司的合作协议，那次由于他的拖延，协议也就没有付诸实施。现在看来，皮克斯公司与迪士尼公司的协议也是一拖再拖，好像事情就此停止了。如果迪士尼公司的资金不尽快注入皮克斯公司，史蒂夫要关闭的公司不仅仅是皮克斯公司，而且还会有NeXT公司。

皮克斯公司动画组一边忙着为一些公司制作电视广告，一边还要抽出时间来策划迪士尼公司要投资制作的动画片的故事情节，而且还要构思动画片中的人物和故事发生的场景。但迪士尼公司一直不同意皮克斯公司采用一个故事情节的动画策划方案。更为糟糕的是，迪士尼公司的相关人员也不召开会议具体谈论和皮克斯公司签订的协议。

拉塞特从迪士尼公司原先的老熟人那里得到了一个令人非常气馁的消息：虽然卡曾伯格希望跳出迪士尼公司摄制组这个圈子另找一家公司为迪士尼公司制作动画片，但迪士尼公司摄制组还是希望使用传统的动画制作方案。出现如此大的分歧，这在迪士尼公司半个多世纪以来的经营中还没有过。

卡曾伯格还是非常希望能突破这种传统，他要与其他公司合作。皮克斯公司有约翰·拉塞特，他在动画制作艺术设计方面有着独特的见解。皮克斯公司知道如何利用电脑制作出动画片，这就意味着他们制作动画片所用的资金要比迪士尼公司传统的动画制作方式所用的资金要少得多，因为用传统的制作方式制作一部动画电影要数百人参与。对于卡曾伯格来说，皮克斯公司所采用的制作方案是值得尝试的。

由于卡曾伯格是支持皮克斯公司的电脑动画制作方案的，因此后来的情况是，对于皮克斯公司来说，卡曾伯格好像成了次要人物，似乎坚持传统拍摄方式的彼得·施奈德更受皮克斯公司关注。

在皮克斯公司里，越来越多的迹象显示，为迪士尼公司制作一部动画长片的希望已经相当渺小了。最后，皮克斯公司的管理层决定把希望寄托在主动出击上——他们开始与其他公司的摄制组联系，这样就会使迪士尼公司感到焦虑不安，如果可能，迪士尼公司会主动和皮克斯公司联系的。皮克斯公司的人员认为，只要其他摄制组的主管愿意在商业人士喜欢交往的地方与他们共进午餐，迪士尼公司的人员就会感到紧张，这样的话，这种策略就起到作用了。

果然，杰弗里·卡曾伯格放出话来要会见一下史蒂夫·乔布斯。史蒂夫如约而至，陪同他前来的还有埃德·卡特穆尔和另外两个人。他们被领进了会议室，在会议室里有一张很长的会议桌。史蒂夫非常明白当时的情形：如果他坐在这张桌子的一边，那么卡曾伯格就会坐在他原来的位置上，也就是会议桌的头上。这样就座的话，史蒂夫和其他人都会处在从属者的位置上。

史蒂夫却不愿这样，因为他不想当一个从属者，最后，他坐在了会议桌的另一头，这样两家公司的人员分别落座，这也表明他们的关系是平等的。

卡曾伯格进来以后就向他们宣称，假如皮克斯公司的动画制作人员想要为迪士尼公司制作动画片，那么所有的制作步骤及程序应该与迪士尼公司协商，而不能对别的公司说。皮克斯公司的这几名人员听到卡曾伯格说这些时一定在内心里感到窃喜，因为皮克斯公司的策略成功了，它已在杰弗里·卡曾伯格的身上套上了牢牢的锁链。

这种谈判方式是史蒂夫·乔布斯一贯的风格，就好像他处在一种强有力的谈判地位一样。即使在情况对他不利时，史蒂夫也能巧妙地运

用这种谈判方式。卡曾伯格当然不知道史蒂夫在谈判时是如何的“脆弱”——他已经无法承担他那两家公司的资金运转了，皮克斯公司和NeXT公司已经“黔驴技穷”，没有任何可以获取赢利的“招数”。总的来说，这两家公司已经没有足够的收入维持公司的长期运转了。然而，史蒂夫非常明白，在这个时候，他们需要在卡曾伯格面前表现得更加镇定、更加勇敢，要给卡曾伯格一个印象，那就是他们是处在同样的谈判地位上的。

史蒂夫坚持迪士尼公司只能对皮克斯公司制作的作品投资，他们之间的协议不涉及皮克斯公司对外出售任何技术的权利。“卡曾伯格的一言一行就好像迪士尼公司是协议的关键一方，而皮克斯公司只是个‘小不点’。”皮克斯公司的一位前主管帕姆·克尔温如是说。卡曾伯格告诉史蒂夫，所有的动画片销售收入都归迪士尼公司掌管，皮克斯公司不得参与其中。可以看出，卡曾伯格指的并不是一部动画片，他还暗指其他合作项目。

现在卡曾伯格已经把史蒂夫拖到了谈判的“主战场”，他们开始商谈动画作品的预算资金以及所获赢利如何分成。“皮克斯公司可以得到纯利润的12.5%。”卡曾伯格说。当然，史蒂夫和卡特穆尔不一定知道赢利分成的合理比例，这是好莱坞电影界内部掌握的东西，是在任何书本上都找不到的。只有公司的顶层管理人员和他们的律师才熟悉这方面的情况，只有他们才知道12.5%是不是一个很恰当的分成比例。

史蒂夫一定也紧张得屏住呼吸了。对史蒂夫来说，迪士尼公司对他们动画作品的投资金额是最关键的，其关键的程度甚至决定了皮克斯公司的“生死存亡”。史蒂夫、卡特穆尔和拉塞特反反复复地把这个比例研究了好几遍，但却不容易得出结论。

更糟糕的是，对于皮克斯公司的这群动画制作初学者来说，一些电影制作方面的问题他们还完全不懂。比如，在音乐创作、改编为管

弦乐和音乐录制上要投入多少资金？邀请著名演员录音需要给付他们多少报酬？履约保证金又需要多少？

有一种说法是，卡曾伯格迫使史蒂夫先提出迪士尼公司应该注入的投资金额，但卡曾伯格后来又说迪士尼公司仍然不能接受这个投资数额。于是，卡曾伯格又劝诱史蒂夫接受了一个更小的数额。而史蒂夫提出的投资数额远远低于迪士尼公司动画摄制组以前的动画制作成本。

这种说法虽然听起来还算可信，但据帕姆·克尔温说，事情的经过不是这样的。迪士尼公司知道皮克斯公司的那帮家伙是不知道对动画长片要投资多少的，她说："我们通过反复衡量，计算出了和迪士尼公司合作的成本，这是基于双方共同的利益而达成的一项预算金额，这对双方都是有利的。"

对史蒂夫来说，与迪士尼公司合作最重要的就是，迪士尼公司将会承担动画作品制作的所有开支。如果皮克斯公司的动画制作在预算资金之内，那么史蒂夫就不会"自掏腰包"了。如果动画制作成本超过了预算金额，那么史蒂夫就得马上从自己的账户上支付至少300万美元。也就是说，在动画电影的制作过程中，史蒂夫必须随时准备支付自己的300万美元，因此，他也得一直关注动画电影的制作成本，不能有半点马虎。

但说这些都为时过早了。在与卡曾伯格会见后，史蒂夫与电影动画制作史上最出色的公司签订了3部动画电影的制作协议，这份协议拯救了他和他的公司，这份协议也使史蒂夫实现了做梦都想不到的成功。

现在，史蒂夫就等着迪士尼公司的相关人员制订出详细的合作协议，然后打电话给他，和他商讨具体的合作事宜了。

其实，两公司在各自部门主管层探讨合作意向的时候，就已经在其他的合作领域忙开了，并且在这些合作领域也已硕果累累。

早在阿尔韦伤感地离开之前，他和迪士尼公司的列姆·戴维斯就已经提出由两家公司共同研究开发一个项目软件，这个软件也最终被开发了出来，称为电脑动画制作系统软件（英文简称CAPS）。

据参与电脑动画制作系统软件研发的一位软件工程师迪伦·科勒介绍说，电脑动画制作系统软件的开发项目是在保密状态下进行的。动画制作人员是不能告诉其他任何人他们的动画是用电脑制作的，而不是用手工制作的。“他们害怕一旦这件事情被传出去，迪士尼公司的形象就会被玷污。每个参与这个项目开发的人员都必须签订一份不准泄露该秘密的协议书，”科勒说，“我甚至对我的家人都没有讲电脑动画制作系统软件的开发项目。我们经过艰苦努力，最终完成了《救难小英雄：澳洲历险记》的制作工作。之后，我们还是信守保密协定，因此，我们不能和别人一起庆祝这部动画片的制作成功。《救难小英雄：澳洲历险记》在各大影院放映后，我们也不能对任何人讲：‘这部动画片是历史上第一部完全用电脑数字制作的动画片，不论是电影画面的渐显还是渐隐都是用电脑制作的。’”

但迪士尼公司的这个秘密到底也没有守住，在动画片《美女与野兽》放映后，人们渐渐地知道了这个秘密。因为在这部动画片中有一个跳舞场景，有经验的人一看就知道这个场景必须用电脑才能制作出来。在众所周知的情况下，“杰弗里·卡曾伯格就向新闻界吹嘘说，事实上，动画电影制作的每一个步骤都要用到电脑”，就这样，电脑动画制作系统软件的开发人员可以自由谈论他们的作品了。在那个时代，电脑动画制作系统软件被广泛应用于迪士尼公司的二维动画长片的制作，这其中包括《美女与野兽》《阿拉丁》《狮子王》《风中奇缘》。

皮克斯公司与迪士尼公司的早期合作在伯班克（迪士尼公司的总部所在地）市民心中已经树立起了信心。正如埃德·卡特穆尔所说的那样，皮克斯公司“能够很好地按时完成动画电影作品，预算也相当合理，带给迪士尼公司的利润比他们预期的还多”，这样的结果是，“迪士尼公司感到与皮克斯公司的合作收获颇丰”。

皮克斯公司与迪士尼公司的合作项目获得了很好的收益，皮克斯公司不但与卡曾伯格建立了重要的关系，还获得了更加重要的收益。皮克斯公司的电脑动画制作系统软件也获得了1992年奥斯卡金像奖中的技术奖。同时，一个颇具讽刺意味的消息是，阿尔韦·雷·史密斯，这位怀着伤感离开史蒂夫·乔布斯公司的动画天才，也获得了1992年的一个奥斯卡奖项。

在第二年，皮克斯公司又获得了一个惊喜：奥斯卡的又一个奖项颁给了他们，这一次是颁给皮克斯公司的RenderMan软件。这也是皮克斯公司唯一推向市场的软件产品，在那些年，RenderMan一直源源不断地带给皮克斯公司很高的利润，即使在今天，RenderMan也是电影界应用最广泛的渲染软件。RenderMan不但用在动画电影制作上，还应用于电脑制作的真人动画电影的视效上（实际上，到2004年为止，在最近获得奥斯卡最佳视效奖提名的39部动画片中，有35部应用了RenderMan渲染软件）。

1991年3月18日，史蒂夫结束了他的“光棍儿”生涯。

有很多人认为，他们会被邀请参加史蒂夫的婚礼，但史蒂夫的婚礼显然不及他们这些人想象的那样盛大。史蒂夫和劳伦娜几乎没有邀请任何人。可能是因为史蒂夫感到了经济状况的恶化，所以即使他面临的是人生中最重要的时刻——史蒂夫和劳伦娜都是第一次结婚，史蒂夫也不愿意花钱邀请那些在美国《人物》杂志上露过脸的一大批风云人物。

或者可能因为史蒂夫对这方面要求太低，又过于懒散，所以他才这样行事的。也可能这是劳伦娜的主意，因为毕竟不是每个年轻女性都梦想着举行一场盛大的婚礼。

史蒂夫与劳伦娜的婚礼在优山美地国家公园里举行。参加婚礼的人并不是乘飞机过去的，而是乘坐一辆豪华的私人聚会用的公共汽车，这辆车是史蒂夫从硅谷租借的。劳伦娜的父母坐在一起，他们一直在和史蒂夫的家人套着近乎——史蒂夫把他的亲生母亲乔安妮·辛普森和他的妹妹——小说家莫娜也请来了。史蒂夫也非常想念他的养父母——保罗·乔布斯和克拉拉·乔布斯，史蒂夫感觉欠了他们很多。

他们的婚礼举行得不能再简单，也不能再简朴了。多年来，史蒂夫一直信仰佛教，因此，他的婚礼也有一点佛教的风格。当客人和簇拥着新娘的一群人步入屋内的时候，屋子里还焚香。婚礼由佛教僧人也是史蒂夫多年的老师千野主持。参加婚礼的人员并没有听到婚礼的钟声，却听到了佛寺特有的钟声，在这阵阵钟声中，36岁的史蒂夫娶了27岁的劳伦娜。

自从他们两人结婚后，在所有的场合，史蒂夫和劳伦娜都表现出婚姻的幸福。他们的第一个孩子是个男孩，取名里德，出生在1991年9月22日，也就是说是在他们结婚后6个月的时候。当劳伦娜告诉史蒂夫她怀孕的消息时，史蒂夫吃惊得直起腰来，和当年得知克里斯·安怀孕的消息一样。劳伦娜很自然地希望能够尽早和史蒂夫结婚，但史蒂夫拒绝了。这和史蒂夫对待克里斯·安一样，只不过现在这个女人变成了劳伦娜。

但克里斯·安和劳伦娜的结果却不一样。史蒂夫这位美国最著名的“单身汉”一直拒绝改变他的单身生活，但这种拒绝并没有坚持多久。

在结婚后，劳伦娜又重新回到了学校读书，并进行相关的研究工作；而史蒂夫也没有从杰弗里·卡曾伯格那里听到有关他们合作取得进展的消息，他不得不回到公司寻找解决问题的渠道，希望能从资金困境中走出来。这个时候对于史蒂夫来说也是水深火热了，因为商业新闻界已经开始准备报道史蒂夫的“败绩”了。

最后，迪士尼公司开始对史蒂夫说，他们两家公司的合作谈判已经取得了一定的进展。而史蒂夫还继续在寻找一位娱乐业方面的律师给他提供签订合同方面的建议。

事情的发展表明，迪士尼公司一直都非常重视与皮克斯公司的合作协议，也一直在忙着这方面的事情。在迪士尼公司，一方面，协议制订部门要起草协议条款；另一方面，迪士尼公司的部门主管还要对协议进行审查，并提出修改意见。因为对于迪士尼公司而言，这份协议的签订意味着他们的一个重大创举——这是有史以来第一次由其他公司为他们制作动画作品，所以他们在协议的操作上必须严格而谨慎。对史蒂夫、卡特穆尔和拉塞特来说，如果迪士尼公司能够认真对待他们之间的协议，并积极促成协议的签订，那么他们就没有必要像热锅上的蚂蚁那样坐立不安了。

现在既然协议有了进展，史蒂夫也感觉轻松了不少，他可以悠闲地飞到伯班克，与杰弗里·卡曾伯格坐在一起讨论一下协议的详细条款了。史蒂夫乘坐的是包机？当然不是，他还不至于“愚蠢”到在这个时候还花费公司的巨额资金。当然，这时候的史蒂夫也想游玩了，他通常要乘小型飞机到美国西南部，但和普通旅行者一样，他不乱花一分钱。帕姆·克尔温说，皮克斯公司的人员经常从奥克兰乘小型飞机到西南部的伯班克旅行，所以他们就给这架飞机起了个绰号，叫作“西南公交”。

在皮克斯公司与迪士尼公司签订的最后协议中规定，迪士尼公司除了对动画作品的制作投资外，还要对营销和发行进行投资。皮克斯

公司负责动画作品的创作，这包括创作剧中的角色、角色的外形设计、电影剧本、电影对白以及为剧中人物配音等方面。迪士尼公司当然保留对皮克斯公司的制作提出不同建议的权利，但皮克斯公司却对此并不很在意。迪士尼公司作为有着70多年动画制作传统的大型公司还会因为一点小问题就找皮克斯公司的麻烦吗?

卡曾伯格在迪士尼公司的会议上把协议的各项条款都公布了出来，当然另外还有两条新条款他在会议上没有提出。其中一条是约翰·拉塞特将必须签订一份长期合同，根据合同规定，他要一直待在动画制作组里，直到制作完成合同规定的3部动画片为止。在这一点上，卡曾伯格的态度是强硬的。自从《锡铁小兵》获得奥斯卡奖项后，卡曾伯格就一直劝诱拉塞特回到迪士尼公司。卡曾伯格还向拉塞特承诺，他完全有创作自己的动画作品的自由。拉塞特的回答则是，在迪士尼公司他只能创作动画电影，但在皮克斯公司他可以创造动画电影的历史。如果卡曾伯格不能说服拉塞特到迪士尼工作，那么这份协议至少可以让拉塞特贡献出他的动画创作天赋。所以对迪士尼公司来说，在这份协议中，拉塞特的承诺是至关重要的：他必须要保证履行合同的条款，否则这份协议就等于无效。

拉塞特最终同意了。对于一个人来说，能得到别人的挽留是一大幸事，而如果他能得到众多人的“争抢”则更是一大幸事。

第二条新条款是，迪士尼公司将获得销售和动画电影有关的产品的权利，并且销售收入归迪士尼公司所有，这些产品有玩具、体育用品、与快餐放在一起销售的小物品等所有的和动画电影有关的产品。后来，当史蒂夫意识到这一新条款意味着有多少利润可赚时，他就想了一个办法，让皮克斯公司在以后的电影动画制作中也挤进了小商品销售的行列之中。

皮克斯公司的动画电影制作由约翰·拉塞特担任导演和首席编剧，由拉尔夫·古根海姆（他是原先的纽约长岛计算机图画设计组的成员之

一）担任电影制片人。就这样，皮克斯公司开始了看起来既让人生畏又很新鲜的动画制作过程，他们制作的是一部动画长片，名字叫《玩具总动员》。拉塞特以前总是喜欢绘制“兄弟图片”，他的动画制作经验加上他的创作才能使他有了灵感，他打算以一位少年收集的两个玩具为创作基本素材，这两个玩具总是争个不停，直到有一天，突然有一个外部的敌人闯了进来，它们终于联合起来抵抗外敌了。可以说《玩具总动员》是那种典型的“兄弟动画电影”，当然，以前的这种动画电影没有把玩具当作剧中的英雄。

经过几个月的紧张忙碌工作，皮克斯公司在动画电影的情节创作上已经取得了一定的进展，拉塞特感到应该向迪士尼公司交代一下情况了。于是，皮克斯公司的动画制作人员把用铅笔勾画的草图收集了一下，然后把这些图片制作成录像带。拉塞特带着录像带就到了伯班克，然后马上把录像带交给了杰弗里·卡曾伯格。拉塞特根据录像带上的内容给卡曾伯格作了个现场解说，另外他还给卡曾伯格放了片中人物的对话录音（在这种场合，拉塞特特别善于抓住现场观众的情感，有人甚至说如果拉塞特当演员也一定会取得成功）。在拉塞特离开后，卡曾伯格告诉迪士尼公司的另外一位主管：“这部动画片的宣传真是太精彩了，这是我以前从来没有听到过的。”过了一会，卡曾伯格又找到皮克斯公司的动画制作人员，并告诉他们他认为在故事情节上还需要做哪些方面的修改。

从构思这部动画片的情节开始，拉塞特和他的同事们就花费了一整年的时间创作剧本。拉塞特又花了整整一个星期的时间在洛杉矶参加了一个速成课程培训，主要学习电影剧本作家的基本功夫——创作技艺。这就好像在电影《改编剧本》（*Adaptation*）中那种拙劣的模仿一样，拉塞特也想着能够尽快学会创作技艺。虽然有一些人嘲笑那个时候的动画片都是遵循固定的创作模式，但拉塞特创作的作品却没有受到这样的批评。

拉塞特为这部动画电影创作了两个主角，一位是宇航员“巴斯光年”，还有一位是名叫“伍迪”的牛仔警长。拉塞特召集动画制作人员和技术人员一起协作，要求他们制作一段30秒钟的动画电影展示片，拉塞特想借助这一段展示片向观众表明他们这部即将制作完成的动画片是栩栩如生、非常精彩的。迪士尼公司所有的高级主管都知道三维电脑动画是什么样子的，但在以前他们没有一个人看过动画电影制作完工之前的电影胶片，也不知道怎么样才能把公司的名称印在电影胶片上。彼得·施奈德，这位曾经想方设法把这部动画的制作纳入他的控制之下的传统动画电影制作精英，当他看到这段逼真的电脑动画电影展示片段时，也非常吃惊。1993年1月中旬，皮克斯公司的电脑动画电影构思终于得到了杰弗里·卡曾伯格的赞许。

然而皮克斯的其他员工——那些没有参加动画电影制作的员工，包括软件开发人员、职能人员等，所获得的待遇及收入就相当低了，这种情况发展的结果是，动画电影制作人员的数量越来越庞大，从原先的少数一批人增加到100多人，这其中包括30名技术指导人员和差不多同等数量的动画制作人员。

电影剧作家在创作电影剧本的时候往往会借助于资料卡片，也就是说他们要把每一个拍摄场景的情况都记录在一张小卡片上，然后把这些小卡片钉在小钉板上，这样就可以通过调换小卡片排列各个电影场景的先后顺序了。动画电影制作者也通常会采取这样的办法，但他们用的是草图，而不是资料卡片。如果你能在20世纪90年代参观一下皮克斯公司，你会发现在公司的过道里到处都摆着未经准备的草图图案，这些草图都是按照一定的顺序排列起来的，为的是制作好每一个动画场景。在这些草图上列出了动画故事情节创作者和动画设计人员的基本创作思路，这样有助于动画制作的顺利完成。

当你站在皮克斯公司的过道内，看到这么多虽然粗糙却细心准备的手绘“艺术作品”时，你就可能想象到约翰·拉塞特和他的助手那忙忙

碌碌的身影。作为动画电影的导演，拉塞特就是整个动画制作工作的“领头羊”，他负责动画制作的全盘工作。在皮克斯公司里有一个很大的动画电影制作间，每一位动画设计人员在这里都有自己单独的一个设计空间。在整个动画电影制作期间，拉塞特一直在这个制作间里一丝不苟地辛勤工作着。动画制作人员勾画草图时要小心翼翼。拉塞特通过这种经过精心准备的草图就能分析动画电影的每个场景，然后他就可以提出一些改进建议，比如，剧中人物的脚应该放在哪里，他用手握东西时是怎么握的，他是如何快速转身的，他的眼神集中在哪里，当他看见某一件东西时又是如何反应的，等等。

拉塞特在他的职业生涯中很早就察觉到要想成为一名优秀的动画设计人员，除了掌握绘画技术外，还要学会其他很多技能。在皮克斯公司里，他一直坚持这样的观点：动画设计人员要想着如何做一名演员，而不仅仅是“一位艺术家”。他认为，一个人要想创作出在银幕上栩栩如生的动画人物，需要具有很强的表演能力，这也是制作动画电影所需的最重要的能力。后来，皮克斯公司就要求新雇用的动画设计人员、模型师和渲染师到“皮克斯大学”接受培训，培训课程持续几个星期，有时在培训过程中还插入一些即兴表演。

当一个场景涉及对话时，动画设计人员在开始时要借助于皮克斯公司职员录制的“临时音轨”，而不需要表演场景。此后在制作过程中，动画配音人员要到位于洛杉矶的录音室里录音，在那里由拉塞特一句一句地指导着他们完成录制工作。在动画电影《玩具总动员》的制作过程中，拉塞特对于让汤姆·汉克斯为伍迪配音感到非常放心，因为，据拉塞特说，汤姆有“感染观众，并能让观众如痴如醉”的能力。在汉克斯与拉塞特讨论动画电影制作的细节之前，拉塞特准备了一段30秒钟的动画短片，里面是关于伍迪的一段动画场景，他还从电影《福星与福将》中截取了汉克斯的一段电影录音，然后他把这段场景和录音配合起来发现非常完美。汉克斯在看了这段场景后，把头转向拉塞特大笑起来，接着他就问：“我们什么时候开始制作？”

“拉塞特对动画电影制作的每个方面都非常熟悉，”动画电影视效总监兼渲染师汤姆·波特说，“如果你能够把工作做得更好，但你没有做好，他会看得很明白的，他会毫不犹豫地要你再做一次。”拉塞特虽然经常要求动画制作人员按照他的要求完成工作，但他们从未感觉受到了讽刺挖苦或打击，只是感到他们的工作更加富有挑战性。

在一般情况下，拉塞特每天早晨到动画电影制作间后，都要急匆匆地和光效人员一起开一次会。在会议上，拉塞特要浏览每一个制作完成的动画场景，或者说基本完成的场景。浏览完以后，他就拍板决定，然后就可以制作成动画电影了。可以说在这里，拉塞特这位导演也成了极富有热情的完美主义者。还有相当重要的一点，在动画电影制作过程中，如果改变剧中人物的光效，哪怕只是稍微改变一点，都会影响到整个动画场景的效果，分散观众的注意力，或者传达一个与众不同的信号。

在这个新的电影世界里，人们已经没有必要再制订出一套规则把演员们集合在一起，然后让他们出演各种角色了。这个世界就是一个用电脑不断创造电影奇迹的世界，所有的这些创新与变化都是自然而然地完成的，并不需要魔术师般的人物到处挥舞他们的“魔棍”，因为在他们的背后有电脑的强大动力在支持着他们创造电影界的辉煌。电影导演如果不成为导演，他们很可能在众多领域会取得成功，但一旦他们成为导演，他们就会成为像“梅林”[注]一样的人物，依靠简单的话语就可以塑造一个新的世界。

一位曾经参与拉塞特召开的会议的人士目睹了这样一件事。在拉塞特与光效人员召开会议的时候，外面下起了雨，雨滴打在会议室的玻璃窗上。部分参加会议的人开始把目光转向窗外，这时候拉塞特就对他们讲：“每一个小雨滴都是一面镜子，它们能够反射出外面世界的任何东西。让我们再多增加一些这样的小雨滴，那么观众就不会错过任何美妙的电影场景了。”

拉塞特认为，一部动画电影应该像真人电影一样真实，观众观看后有一种真实感。这就要求在动画制作过程中不要放过任何细节问题。当然，他们这些制作人员也下了很大的功夫，搜集的资料和采用的道具、模型都是相当多的，集合起来就好像数座“污浊不堪的图书馆”，也好像卧室里印满小孩脚印而且磨损严重的墙裙一样。

要完成制作步骤就要用到储存在电脑里的运算法则和计算公式，计算机数字指令也经过了很长时间的发展和进步，甚至它的一些发展可以追溯到亚历山大·舒尔时期，当然数字指令的发展出现了更迅速、更复杂的发展趋势。这里可以举一个例子，动画电影技术指导比尔·里弗斯解释说：“我们的动画渲染器功能太强大了，这些渲染器在以前只有几行代码，而现在它们的代码可以有10~12页。”（动画渲染器可以在电脑上对物体的表面进行加工处理，另外还可以计算出物体表面的反光度是多少。）

一旦一个动画场景得到拉塞特的最终批准，那么这个场景就可以在“渲染工场”里进行渲染加工了，“加工场”里有300多台太阳计算机系统公司的工作平台。通过这些工作平台，每个动画场景的复杂图像就可以一张一张地被渲染成含有一定像素的画面，这些画面再经过一定的加工就可以变成动画电影了。在《玩具总动员》这部动画电影放映时，35毫米的电影胶片要以每秒24幅画面的速度在放映机里放映，图片数量大约是11.6万张。每一张画面的渲染过程要经过5个小时，这就说明为什么皮克斯公司的动画渲染工场需要那么多的电脑了。

按理说皮克斯公司已经取得这么好的业绩，史蒂夫应该高兴才对，但在他的心中还有一块“心病”，那就是他的NeXT公司还一直处在“风雨飘摇”的状态之中。史蒂夫还想着如果他能把曾经在微软公司做出过突出业绩的市场销售天才迈克·斯莱德“挖”过来的话，并且由斯莱德出任NeXT公司的销售主管，或许还能让NeXT公司的销售走出困境。后来，斯莱德进了NeXT公司，员工的士气因此受到了很大的鼓

舞，而且电脑的销售量也有了很大的提高，达到了原先的4倍，但终究没有改变NeXT公司电脑销售的颓废状况。

你可能很难理解，为什么NeXT公司的电脑销售量是原先的4倍也不能使NeXT公司走出困境呢？但情况确实如此。1992年，NeXT公司只销售出去了2万台电脑。假如皮克斯公司能够销售出去这么多的电脑，那么它的职员早就打开香槟酒庆祝了。但对NeXT公司来说，这点销售业绩实在少得太可怜了。而在当时，苹果电脑的销售量一直比NeXT公司高很多。

当然，史蒂夫不愿意再把他自己的钱投放到NeXT公司了，因为他知道这样做会危及他的将来。

到了1993年1月，NeXT公司出现了良好的发展势头，报告的年度销售额是1.4亿美元。史蒂夫也信心大增，他给公司员工鼓劲说："我们早在几年前就进入了良好的销售状况，现在我们电脑的市场占有率已达到太阳计算机系统公司的一半，并且还在增长。我们公司还会一直蚕食太阳计算机系统公司的销售市场，这样的好戏还在后头呢。"但事实上，史蒂夫只是盲目乐观，实际的情况并不见得有多好。史蒂夫只是从他的盲目和自欺欺人的乐观个性出发判断NeXT公司当前面临的问题，而不是从现实的市场销售角度判断。然而，NeXT公司的这点销售业绩却给佳能公司的人员很深的印象，而且他们也不认为自己公司投入的1亿美元资金就此"打了水漂"，于是，他们决定再向NeXT公司投资3 000万美元以确保其正常运营。

佳能公司答应向NeXT公司投入资金是有一定的条件的。佳能公司认为NeXT公司出现的这种不景气状况，史蒂夫应该负有很大的责任。因此，如果要求佳能公司再次向NeXT公司投资，那么史蒂夫就得把他相当大的一部分权力交给佳能公司选择的新任主管。这个条件对史蒂夫来说真是个"两难选择"。这种情况就好像当年他被约翰·斯卡利赶出苹果公司一样，现在这一幕又要重演了。但如果史蒂夫不答应佳能公

司的要求，那么他的公司也就只好“关门大吉”了，他的员工会失业，他自己也会受到新闻界的羞辱与谩骂。万般无奈之下，史蒂夫同意了佳能公司开出的条件。

一般员工都认为，在史蒂夫手下工作就好像做噩梦一样。然而，这些员工还是被史蒂夫的魔力吸引着，他们明明知道史蒂夫随时都可能炒他们的“鱿鱼”，但他们还是死心塌地地跟着史蒂夫干，他们对史蒂夫的这种忠诚度完全超过了对公司其他主管的忠诚度。从公司管理角度看，NeXT公司多了一个合作公司指定的新主管似乎是一个好的管理思路，但这并不一定就能赢得员工的忠心。NeXT公司的一些主要员工开始递交辞呈。市场部的副总裁离开了公司，然后是销售部的副总裁也离开了公司，紧接着是公司的硬件开发主管，也是NeXT公司最后一位公司创始人，也离开了公司。

可以说在这一时期，史蒂夫的事业遇到了前所未有的挫折，但后来的情况变得更糟了。

佳能公司刚投入的3 000万美元资金很快就被用完了。但这家日本公司还是继续向NeXT公司投资，据一份杂志透露，佳能公司又投入了大约7 000万美元，也就是说佳能公司的总投资额达到了2亿美元。到1993年，史蒂夫不得不面临的一个现实是：如果不想让NeXT公司关门，NeXT公司的硬件产业就得停产。在这个决定对外公布的时候，一位记者采访了史蒂夫，这位记者发现史蒂夫显得非常脆弱、压抑，内心也很孤独。罗斯·佩罗对史蒂夫的管理风格也失望了，他马上采取紧急措施，把投入的资金抽去了。

史蒂夫在他事业处于严重低谷的时候，他怎么也不会想到NeXT公司开发的NeXTStation电脑操作系统软件会成为他下一步取得成功的一个重要推动力。这种操作系统是采用了卡内基·梅隆大学研发技术的软件，给人留下了颇为深刻的印象。

约翰·拉塞特明白自己是非常幸运的，因为他有在迪士尼公司工作过的经验，所以拉塞特在员工们的心目中是一位很了不起的动画电影制作者，即使迪士尼公司后来在动画电影制作方面一直裹足不前，但迪士尼公司毫无疑问是电影界的老大。电影观众已经对迪士尼公司形成了一种思维定式。

迪士尼公司的一些人员对待他们的合作伙伴皮克斯始终是比较友好的，没有那种命令式的家长作风，也没有俨然以恩人自居的态度，这从动画设计制作组的总裁彼得·施奈德的一席话中就可以听出来。“我们总是不那么积极主动，”施奈德说，“我们每一天都看着他们所做的一切，我们可以对他们提出要求，并督促他们完成我们提出的任务，当然有时我们是同他们进行协商的。”施奈德坚持认为这样做才能制作出好的作品。有一次，这位迪士尼公司动画制作组的总裁半开玩笑似的说：“我们不问谁在动画电影制作过程中做出了多大的贡献，我们最终要的是优秀的电影作品。”

《玩具总动员》是约翰·拉塞特精心制作的动画作品，但拉塞特知道他还得让施奈德和卡曾伯格高兴。因此，在这部动画电影制作的过程中，拉塞特和他的同事把为即将制作的场景而勾画的草图收集在一起，然后再通过摄像机制作成一段未经加工的电影画面。制作完成后，拉塞特专门乘飞机飞到位于伯班克的迪士尼公司总部，把这段胶片放给卡曾伯格和施奈德看，在放映的过程中，拉塞特还会亲自示范，力图给他们展示一个精彩纷呈的场景。

拉塞特和卡曾伯格彼此都非常尊重对方，拉塞特认为卡曾伯格富有经验和创见力，而卡曾伯格认为拉塞特富有动画制作天赋和创作才能。卡曾伯格和史蒂夫的关系则比较固定，他们只是普通的工作关系。卡曾伯格曾经对这位皮克斯公司的首席执行官非常尊重，也很欣赏他的才能，甚至他还邀请史蒂夫到他家吃晚饭。

但现在杰弗里·卡曾伯格却有一件烦心事——他总感到这个动画故事有些情节不怎么样，但就是不知道如何加以调整。当拉塞特他们还在费力构思动画故事情节的时候，卡曾伯格就感到这个故事有点不对劲了，他说了一句平时很喜欢说的一句话："他们正在制作'爆米花'呢。"（意思是他很厌烦这些东西。）

关于故事情节这个问题卡曾伯格不便于插手，而拉塞特也不愿意承认不合适，因为这牵涉到这部动画片根本的东西。拉塞特构思的这个动画故事主要是源于他对充满生命力的玩具非常着迷，从《顽皮跳跳灯》开始，他制作的以这种有生命力的玩具为主题的动画片赢得了很多赞誉。

《玩具总动员》的编剧之一，电影剧作家安德鲁·斯坦顿（Andrew Stanton）说，在几个月的时间里，各位剧作家的头脑里想的都是《玩具总动员》里巴斯光年和伍迪这两个主角——伍迪属于那种旧式的牛仔形象，而巴斯光年有着宇航员特有的品质。"在这部动画片中，他们这两个主角为谁更优秀而争论不休，"斯坦顿说，"后来他们迷了路，为了能够找到回家的路，他们不得不团结起来共同努力。"

但《玩具总动员》的剧本创作组在人物性格的塑造上却误入了歧途。伍迪和巴斯光年应该被塑造成具有不同个性的人物，这是好的剧本应该具有的特点。这整部动画片中，伍迪和巴斯光年这两个人物在努力对付共同的敌人和面临的威胁时还应该加入一些他们个性和目标相冲突的镜头，因为这是戏剧冲突所要求的，这种人物冲突的特征在"兄弟电影"中是一个基本的组成部分。但为了使这部动画片具备冲突元素，剧本创作人员明显地受到了其他类型电影的影响，比如他们受电影《致命武器》的影响，对主要演员梅尔·吉布森在剧中的表演风格吸纳了不少，但这些人物特征放在伍迪和巴斯光年的身上并不一定合适。虽然大人们看过《玩具总动员》后可能觉得这部动画片非常幽

默，剧中人物伍迪傲慢的个性也非常好玩，但对于孩子们来说，这部动画片并不能激起他们多大的乐趣。

1993年年中，当杰弗里·卡曾伯格允许把《玩具总动员》的剧本拍摄成动画电影的时候，皮克斯公司的动画制作人员高兴了好一阵子，但现在，已经过去好几个月了，卡曾伯格还是显得闷闷不乐。拉塞特每次去见卡曾伯格的时候都把一些新的想法说给他听，但哪一种想法也驱散不了卡曾伯格那种烦闷的心情。卡曾伯格也像好莱坞早期的“风云人物”一样，他对观众喜欢看什么样的电影有着非常高的敏感度。如果哪部电影存在着什么问题，他能很快地告诉你问题出在哪里。而现在对拉塞特他们来说，最麻烦的是卡曾伯格说不出这部动画片到底该如何去调整。

11月17日，皮克斯公司的动画制作人员把这一天称作“黑色星期五”，就是在这一天皮克斯公司被正式通知：迪士尼公司将停止动画电影《玩具总动员》的制作。迪士尼公司的拍摄组认为这部动画电影的剧本显得太“幼稚”了，缺乏那种“明快、成熟”的电影风格。迪士尼公司动画制作组的副总裁汤姆·舒马赫代表公司提出了这部动画片的制作缺陷，同时也责怪了皮克斯公司动画制作人员的做法。“我们给皮克斯的自由太多了，”他说，“他们把我们的要求理解错了，从而使得这部动画片太粗糙了。这部动画片已经失去了它的吸引人之处。”虽然皮克斯公司完全接受了舒马赫的责怪，但迪士尼公司还是不批准制作这部动画片。

史蒂夫·乔布斯，这位在计算机产业界满载盛誉的“天才”，因为NeXT公司问题而遭到了新闻界的无情责骂。史蒂夫在这之前还想着能够借助《玩具总动员》挽回一些面子，但现在面对这种情况，史蒂夫已经准备好了再次面对新闻界的“批判”。可这还不是最坏的情况，因为在开始的时候，《玩具总动员》的失败并没有对外公布，一旦公众

知道了这件事，即使再怎么假装也无济于事了。史蒂夫又一次失败了。

现在，史蒂夫·乔布斯的“产业帝国”就像一块块碎布一样已经破损不堪，看起来也没有再次恢复的可能了。

伴随着炫目的橄榄球决赛的商业广告，麦金托什机推向了市场，而10年之后的1994年，不论对艾斯纳和迪士尼公司，还是对史蒂夫·乔布斯来说，这一年都是失败而令人伤感的一年。

1994年4月，一架直升机失事了，有4个人遇难，迪士尼公司总裁，也是排在艾斯纳之后的第二号人物——弗兰克·韦尔斯就在4个遇难的人之中，随后，这一年4月举行的复活节滑雪项目也突然中止了。这件事对迪士尼公司来说损失巨大，因为在短期内很难找到可以替代韦尔斯的人选。弗兰克·韦尔斯是艾斯纳最得力的助手，在经营日益庞大的迪士尼公司上，他分担了艾斯纳很多的工作压力。可以说韦尔斯就像艾斯纳的“过滤器”和“传声筒”，他能够把艾斯纳那些不成熟的商业理念转变成可以操作的现实策略。好莱坞的很多观察人士认为，如果弗兰克·韦尔斯活着，即使迪士尼有其他人死于那次飞机失事，迪士尼公司也会照常“平静如水”，而且在迪士尼公司以后的发展中也不会出现各种各样的问题，也不会出现由那些问题引起的混乱局面。

对迪士尼公司来说，找一个合适的人选来顶替韦尔斯的位置是一件非常困难的事情，其时间之长、花费之巨、情况之复杂超过了很多人的想象，至少是超过迈克尔·艾斯纳的想象。

在此后不久，艾斯纳就痛苦地躺在了医院的病床上，他要立即接受心脏手术。他告诉他的妻子简，万一他手术后不能再掌管迪士尼公司，那么应该由谁来担任迪士尼公司的首席执行官。他提到了两个人：其中一位是巴里·迪勒，当艾斯纳成为迪士尼公司总裁的时候，迪

勒是福克斯影业公司的董事会主席；另一位就是著名的CAA艺术创作经纪公司的总裁迈克尔·奥维茨。

简就像对待她的家庭成员一样马上打电话给奥维茨，告诉他艾斯纳即将接受心脏手术的事情。另外，简还叫奥维茨到艾斯纳做手术的医院，也就是位于洛杉矶的塞德斯–西奈医院接受艾斯纳的任命，并听从艾斯纳的吩咐。简的做法也是可以理解的，因为在这种极度紧张的气氛中，任何人的妻子都会这样考虑的。为艾斯纳做手术花费的时间是原先预计的4倍，但手术做得很成功。在手术过后，奥维茨要求除了艾斯纳的直系亲属、精神治疗医师和律师以外，其他任何人都不能接近艾斯纳的病床。当迪士尼公司的总顾问斯坦福·利特瓦克拿着一份新闻稿要求由正处于恢复阶段的艾斯纳批准时，奥维茨（虽然他并不是迪士尼公司的人员，而且也无权替艾斯纳做出决定）却拒绝让利特瓦克见艾斯纳，奥维茨的这种做法让利特瓦克非常生气，但也没有别的办法。最后，奥维茨代替艾斯纳批准了这份新闻稿。奥维茨接管艾斯纳的“大权”对简来说是对她的一种帮助，但这也在迪士尼公司高管那里播下了“和奥维茨背道而驰的种子”，这种不和谐的关系在迪士尼公司以后的发展中始终困扰着奥维茨。

史蒂夫·乔布斯始终也不愿相信《玩具总动员》的拍摄计划就此中止了。因为他的手里还有一份皮克斯公司与迪士尼公司签订的协议书，而且迪士尼公司已经为这部动画电影投入了数百万美元的资金。

在好莱坞，史蒂夫慢慢了解到，电影制作组有时会中止一些在制作过程中出现问题的电影制作。但如果这些问题被解决了，那么中止制作的电影也有可能继续运转。迪士尼公司不是不满意他们创作的剧本吗？那好办，就让电影剧本创作者想办法解决这些问题，史蒂夫这样想。

当然并不是动画电影剧本创作人员不想尝试解决存在的这些问题。在以前碰到这种情况时，他们都能很快就发现问题的症结所在，

因为这些问题都是很明显的，但现在他们面临的挑战是，他们不能改变伍迪的性格特征，因为如果改变，伍迪那种急躁的性格就显现不出来了。最后经过周密构思，他们意识到可以为动画片的开头部分增加几个场景，把伍迪塑造成一个热心人，他能够帮助其他玩具解决困难，行事非常慷慨，不总是考虑自己的想法。他们认为，一旦观众接受了伍迪的正面形象，他们就会接受伍迪在与巴斯光年竞争的压力下所表现出来的与以前不同的性格特征，因为巴斯光年总想着与伍迪争夺“领导权”。

史蒂夫一直认为，在好莱坞电影界里，大部分公司主管是不会对每一部电影都关注的。因为在好莱坞，很多主管都处于精神高度紧张的状态之中。尤其是他们还得同“容易激动”的导演、演员商讨一些问题，还要向一些态度强硬的律师、代理人和管理人提出一些要求。因此即使他们投入数百万美元拍摄制作的电影最后拍“砸”了，也没有什么让人吃惊的。

皮克斯公司的动画电影制作组受这种新想法的鼓舞，他们决定再次去见卡曾伯格。卡曾伯格对这种修改剧本的想法非常赞同，马上答应了《玩具总动员》可以恢复制作。就这样，这部动画片又回到了预定的制作轨道，也总算挽回了皮克斯公司创作人员和动画制作人员的一些声誉，否则的话，皮克斯公司的这些人就会被外人看作一群新手或是一群傻子。

当艾斯纳完全康复再次回到工作岗位的时候，寻找迪士尼公司的二号人物成了他的当务之急。很快，又一个名字“浮出了水面”，引发了艾斯纳的思考：他就是杰弗里·卡曾伯格。在卡曾伯格担任迪士尼公司动画制作总裁7年时间里，他一直对动画电影拍摄组高度负责，他所做的工作也是有目共睹的。在他的带领下，迪士尼公司制作了一系列的电影精品，比如《小美人鱼》《美女与野兽》《阿拉丁》，还有

《狮子王》。在他的个性里好像充满了自信，艾斯纳认为凭这一点，卡曾伯格就能成为迪士尼公司的第二号人物。

但不幸的是，艾斯纳和卡曾伯格之间的关系有了微妙的变化。在最近几个月里，他们两人之间一直摩擦不断，这种摩擦可以追溯到弗兰克·韦尔斯乘直升机失事的时候。在韦尔斯去世后还不到两天，甚至迪士尼公司还在安排韦尔斯葬礼的时候，卡曾伯格就开始给艾斯纳施加压力，他还要求与艾斯纳进行面对面的谈话。艾斯纳只好安排了和卡曾伯格共进午餐。

卡曾伯格也没有顾及一般的社交礼仪，刚一落座，就开始对艾斯纳大发牢骚。“我实在不明白，为什么你在弗兰克去世后不马上把总裁的职位交给我呢？”他说，“我们在一起已经工作18年了，我有资格成为你的合作伙伴。”

这时，面对卡曾伯格令人愕然地提出他的职位要求，艾斯纳也不可能马上就范，因为他对卡曾伯格能否胜任迪士尼公司总裁职位还持有一定的保留态度。艾斯纳发现卡曾伯格做事有时不公开，而且还总是按照自己的计划来，从来不会从公司的大局着想。更糟糕的是，卡曾伯格还得不到迪士尼公司董事会的支持。迪士尼家族在公司董事会里唯一的代表人物罗伊·迪士尼就曾经特别提醒艾斯纳，他认为杰弗里·卡曾伯格并不适合担任这个职位。另外，迪士尼公司董事会其他成员也有和罗伊相同的看法。

在与艾斯纳的午餐即将结束的时候，卡曾伯格明白无误地向艾斯纳讲明，如果不能让他接替弗兰克·韦尔斯的位置担任迪士尼公司的总裁，他会辞去工作，而且会马上离开迪士尼公司。

卡曾伯格的这种态度简直是把艾斯纳逼到了一个没有退路的“死角”。他后来写道：“在弗兰克去世后，如果卡曾伯格再从迪士尼公司离职，那么新闻界一定会对这件事大肆炒作，这样会给公司带来很大

的麻烦，也会让我们公司本来就焦虑不安的职员更加焦躁。”另外，如果卡曾伯格辞职，迪士尼还会出现一些更加现实的麻烦。因为在接下来的一个星期，迪士尼公司将会在百老汇上映动画电影《美女与野兽》，紧接着就是《狮子王》要在各大影院上映。“在这些工作还没有完成之前，我是极其不情愿让卡曾伯格离开迪士尼公司的。”艾斯纳写道。

毫不退缩的杰弗里·卡曾伯格感到他已经抓住了这件事的主动权。他觉得他应该成为迪士尼公司的第二号人物。他也确信已经把艾斯纳逼到一个无法回旋的地步了。而这时的艾斯纳真是感到心力交瘁。“我真是又烦躁又生气，我想现在最好的办法就是让卡曾伯格离开了。但在另一方面，我还会高度赞扬他为迪士尼公司做出的一切成绩。”

打算让卡曾伯格离职，艾斯纳知道他得考虑到最坏情况的发生，他有这种考虑也是合情合理的。当卡曾伯格得知他被迪士尼公司抛弃时，他以新闻媒体“铺天盖地”的报道来回应艾斯纳。首先他解释的第一个问题是，他是被迪士尼公司解职的，还是他自己自动离职的。然后，新闻记者又对卡曾伯格已经打算采取的一个让艾斯纳很不舒服的决定大感兴趣，这个决定就是他将加入到戴维·格芬和史蒂芬·斯皮尔伯格的阵营里，并与他们一起创建一家新的电影公司——梦工厂。

卡曾伯格的离职对艾斯纳来说真是一件很不幸的事，因为一方面艾斯纳失去了一个高管，另一方面他又增加了一个竞争对手，这个竞争对手要与他争夺最优秀的制片人、剧作家、导演和演员，而且这个竞争对手还会与他争夺影片发布日期以及各大影院的放映时间。

皮克斯公司与迪士尼公司是于1991签订的动画电影制作协议，协议规定4年以后这部动画电影就得制作完毕。到1994年的时候，动画电影《玩具总动员》又恢复了制作，而现在对皮克斯公司来说，还有1年的时间就应该制作完成了。在这一关键时刻，史蒂夫·乔布斯应该满怀信心与热情才是正理。

但史蒂夫没有。自从关闭了硬件生产线和销售渠道以来，NeXT公司面临的资金压力减少了很多，但这种减少也仅仅是暂时的。到1995年的时候，NeXT公司又出现了更大的困难。公司职员纷纷跳槽，NeXT公司以前创业的所有“元老”，还有大部分早期雇用的职员也都离开了NeXT公司。当然，史蒂夫的周围又聚集了一大批新的公司主管，他们虽然非常佩服史蒂夫，也对史蒂夫的创见性观点深信不疑，但这一切都无济于事——史蒂夫的NeXT公司已经处在水深火热之中了。NeXT公司已经开发出了可以在英特尔486处理器上以及太阳计算机系统公司的工作站系统（SPARC）上运行的软件系统，看起来好像NeXT公司软件系统又有广阔的市场了。不幸的是，虽然NeXT公司开发的软件系统操作简单，还有面向用户的设计，但仍然得不到电脑用户的认可，用户还是对这种软件不屑一顾。现在史蒂夫面临的情况越来越糟糕，虽然这样，史蒂夫还是不愿放弃最后的希望。

与此同时，皮克斯公司却一直在赢利，它每年从RenderMan软件的销售中就能获得数百万美元的利润，另外还有迪士尼公司投入的动画电影制作经费。

虽然史蒂夫没有流动资金方面的压力，但他仍然有不断的苦恼。有一次，史蒂夫向《财富》杂志的自由编辑布伦特·施伦德抱怨道：“如果我在1986年知道经营皮克斯公司需要花费多少资金，我就得考虑到底应该不应该购买这家公司。”史蒂夫经过详细计算得出结论：动画电影《玩具总动员》所获得的票房收入，要比迪士尼公司最近出品的任何电影的票房收入高，才能让皮克斯公司不赔也不赚。而要想使这部动画电影赢利，至少要收入1亿美元。虽然这部动画片是由拉塞特和卡特穆尔精心制作的，但他们这些新手能制作出让迪士尼公司刮目相看而且票房收入比他们高的动画作品吗?

史蒂夫依旧为皮克斯公司的财务状况大伤脑筋，他甚至开始寻找退路了。而事实上，他已经开始向几家公司寻求帮助，有报道说，他

还向微软公司寻求了帮助。史蒂夫也希望能有人向他提出购买皮克斯公司的意向，这样他至少可以有选择卖出的余地，而且他还可以趾高气扬地从皮克斯退出来。

在迈克尔·艾斯纳提出他的要求后，史蒂夫停止了观望，艾斯纳的这个要求对史蒂夫来说意义非同寻常。艾斯纳宣称："这部动画片应该精心制作，而且还必须是一部观众喜欢的电影。"在这种情况下，迪士尼公司拍摄组向史蒂夫建议，《玩具总动员》的上映日期应该推迟，要到1995年的圣诞节上映。这一推迟对史蒂夫来说是一件好事，因为这不仅仅是把这部动画片推迟到秋季或冬季上映，而是这部动画片要在圣诞节期间上映，到那时如果孩子的父母对这部动画片感兴趣，他们就会带着全家到电影院观看这部电影。

史蒂夫面临的危机终于得到一丝缓解。

---

1. 梅林（Merlin），传说中亚瑟王的助手。——译者注



8

重返“苹果”

> 史蒂夫独自在舞台上献艺，整个硅谷都对他无比佩服。
>
> ——《福布斯》杂志记者朱莉·皮特

当《玩具总动员》的上映日期快要到的时候，虽然迪士尼公司每天都给皮克斯公司动画制作人员施加压力，但这些制作人员还是从容不迫地按计划进行着。彼得·施奈德对这部动画片充满了期望，他说：“在我的内心深处，我认为这是一部非常优秀的电影，而且是一部极其有趣的电影。它看起来绝对是与众不同的。”艾斯纳也认为：“这部动画片所用的技术是超前的，配音演员也是出色的，我相信这部动画片会刺激每个人的神经。”史蒂夫这时候也随声附和：“你们可能认为迪士尼公司是一家很难合作的公司，但我们不这样认为，我发现我们和迪士尼公司有着相同的价值观。”

在他的商业生涯中，史蒂夫·乔布斯面临着两条可能要走的路，他不知道自己将会走哪一条路。其中一条路会把他引向黑暗：这就是继续经营他的NeXT公司，而且还要面对《玩具总动员》可能会彻底失败的命运。另一方面，他可能还要面对公众的羞辱，在以后的日子里也只能非常平静地度过。如果这样，他的生活将会是什么样的呢？是像一位风险投资者小心翼翼地花光自己所有的积蓄吗？还是再做一名佛教信徒继续修行呢？抑或待在家里做一个好父亲呢？

而另一条道路对史蒂夫来说简直就是阳光大道，没有任何阴霾：那就是在动画电影《玩具总动员》获得成功后，他和劳伦娜将登上奥斯卡的领奖台，他的皮克斯公司也将被别人认为是一家创造奇迹的公司，他将通过公开发行股票的方式把皮克斯公司的股份卖掉，然后永远也不会为钱发愁了。

换句话说，史蒂夫的商业生涯，每时每刻都有可能面临各种各样的结局，而且每种结局还有可能会是很极端的。

幸运的是，史蒂夫的个人生活给了他不少安慰。作为丈夫和父亲的史蒂夫和生意场上的他大不一样，在家庭生活中，史蒂夫显得很平静，与世无争。他看起来特别喜欢和自己的儿子里德一起玩，有时候人们也能看到他和他的女儿丽莎一起溜冰，丽莎此时已经是一名中学生了，史蒂夫也接受了她。史蒂夫之所以能够接受丽莎主要是因为父女之间的感情加深了，于是慢慢地，史蒂夫对丽莎的态度也软化了不少。劳伦娜也没有拒绝丽莎加入到他们的家庭中，因此史蒂夫的一些朋友很是赞赏劳伦娜的这一点。史蒂夫夫妇还特别欢迎十二三岁的小孩到他们家玩。在这一年的万圣节前夕，住在帕洛阿尔托附近的巴德·布罗姆利就陪同一群小孩“敲锣打鼓”地来到了史蒂夫的家门口。史蒂夫亲自为他们开门，他用一只手抱着一个小孩，用另一只手抓些小食品给这些穿着化装服的小孩子们吃。

劳伦娜仍旧在斯坦福大学攻读她的工商管理硕士学位，她已经和她的一个同学一起做起了生意，并且还做得不错。因为劳伦娜也是一位素食主义者（或者说至少在她认识史蒂夫以后她就是一位素食主义者了），她经营的生意就是向一些当地的市场提供一些精挑细选出的天然食品，她们把这家公司叫作Terra Vera（劳伦娜指的是“绿色地球”）。劳伦娜一直通过当地的一些食品销售渠道来出售她们的有机沙拉和一些健康食品。

当劳伦娜与史蒂夫未婚同居的时候，虽然她对史蒂夫在伍德塞德拥有一套11间卧室的大房子有些不解，但还是能忍受的。在与史蒂夫结婚以后，劳伦娜实在不想照看这么大的房子（谁愿意一直保持一座面积有1.7万平方英尺的大房子一尘不染呢？况且这座房子的大部分房间从来就没有使用过）。于是，史蒂夫和劳伦娜一家就定居在了帕洛阿尔托的韦弗利大街一座颇具农场风貌的房子里，这里离斯坦福大学有1英里的路程。这个社区面积不大，住在这里的人们彼此都非常熟悉，而且邻居家的孩子们也可以随便到各家玩。这里的很多居家小院都是为斯坦福大学的职员设计的，通常有一个小院，但卧室只有两间。

在劳伦娜的影响下，史蒂夫一家开始过着与一般家庭不同的生活。今天，尽管他们一家周围的环境发生了很大的变化，他们也更有钱了，家庭成员也更多了，但他们还是住在这座房子里，一直没有搬出去。

1994年12月，劳伦娜发现自己又怀孕了。

1995年，苹果公司却处在了一个艰难困苦的时期。全球的个人电脑商业交易都转向了IBM公司的个人电脑，因为他们的个人电脑使用的是高性能的微软视窗软件。苹果电脑继续落在IBM公司的个人电脑后面，而且越来越远。整个苹果公司就好像一头扎进了一个死胡同，他们的产品在价格上不可能与IBM公司的个人电脑相竞争。苹果公司已经到了一个难以逆转的绝境！

1993年，约翰·斯卡利就已经被赶出了苹果公司，因为在他担任苹果公司总裁期间，苹果电脑的市场占有率由原来的20%下降到可怜的8%。时任苹果公司欧洲部总裁的是一名德国人，他叫迈克尔·斯平德勒，不过他住在法国。在担任苹果公司欧洲部总裁期间，由于斯平德勒做出了出色的业绩，斯卡利就把他调到了苹果公司的美国总部。当苹果公司董事会发现斯卡利的领导已经彻底失败的时候，他们对斯平

德勒寄予了厚望，简直把他看成是能够应付任何危机的超人，但后来的事实证明，董事会把斯平德勒推向前台是错误的。

斯平德勒是一个安静得有点沉默寡言的人，不过他是一位出色的商业分析家，还是一位工作非常努力的人，他经常一天工作18个小时（就因为这个，他的同事给他起了个绰号，叫“柴油机”）。但斯平德勒在了解、掌握电脑用户的购买欲望方面，还显得缺乏灵感和创见性。他想引领苹果电脑向销售规模庞大、令人心动的个人电脑市场进军，他还希望能赤手空拳地同在办公和商业电脑领域运作良好的微软公司一争高下。但在办公和商业电脑市场，电脑的价格和功能是至关重要的，而电脑的风格、外形则是无关紧要的，尤其是当电脑市场里没有像史蒂夫这样的人支持与督促商家制造风格独特、外形美观的电脑时（史蒂夫能够凭借其独特的个人创业史和精妙绝伦的口才把任何人都说服了）。

苹果公司在1994年的电脑销售量还是少得可怜，领导层更加绝望了。斯平德勒在无奈的情况下向几家公司发出了试探性的信号，他认为苹果公司只有依靠“白衣骑士”[注]才能最终走出困境。苹果公司联系的公司中有两家公司对他们感兴趣，这两家公司是飞利浦电子公司和太阳计算机系统公司。虽然在1995年太阳计算机系统公司电脑的销售量一直呈下降趋势，但这家公司的股票却一直坚挺。从销售利润上看，太阳计算机系统公司的利润增长点是电脑工作平台系统的销售，但他们也发现这种平台系统已经没有大的发展潜力了，于是太阳计算机系统公司就打算经营苹果公司的一些电脑业务。从另一方面看，在1995年互联网的发展才刚刚引起人们的重视，太阳计算机系统公司相信随着互联网的发展成熟，他们一定会获得丰厚的利润回报。但可以想象在当时的情况下，如果太阳计算机系统公司准备并购苹果公司，这项动议马上会让苹果公司成为公众注意的焦点。

1996年年初，当太阳计算机系统公司并购苹果公司的谈判进入关键时刻的时候，在硅谷里对这件事情密切关注的商业新闻记者们迅速地把双方即将达成并购协议的消息传播了出去。恰在这个时候，苹果公司也发布了财务报告，报告宣称苹果公司已经处在了一个危急时刻。这样太阳计算机系统公司并购苹果公司的形势就更加明显了。太阳计算机系统公司的首席执行官斯科特·麦克尼利也宣称太阳计算机系统公司正在把资金投向苹果公司。

在这个时候，苹果公司看来是在劫难逃了。苹果公司董事会显然已经对斯平德勒厌烦了，因为他们已经在商议找别人来替代他。公司董事会一致认为有两个人是最佳人选。一位是尤尔根·欣茨，他是宝洁公司的执行副总裁，但他和斯平德勒一样也是一个德国人，董事会认为，如果再让一个德国人负责管理如此重要的美国电脑销售市场也会同样不合格，而且这个德国人也得不到公司其他人的支持。

另一个人选是吉尔·阿梅里奥，他是一位优秀的理学博士，同时也是一位出色的商业管理人士。吉尔在罗克韦尔国际公司（Rockwell International）的任职可以说是一帆风顺。在国家半导体公司亏损了5 000万美元，正处在挣扎边缘的时候，吉尔被任命为该公司的总裁兼首席执行官，当时他只有40岁。在以后3年的时间里，吉尔对公司的管理部门进行了重组，还取消了无法赢利的产品线。在他任职期间，国家半导体公司的利润空前提高，同时他也成了华尔街的风云人物。

吉尔在以前就是苹果电脑的追随者。早在他担任罗克韦尔国际公司高管的时候，在其他公司都使用微软公司操作系统的情况下，他要求公司行政部门使用苹果公司生产的麦金托什机，而当时他还忙于把公司一个身陷困境的部门拯救出来。当他接到邀请，要他加入苹果公司董事会的时候，吉尔非常兴奋，他紧紧抓住了这个机会。

苹果公司与吉尔进行了多方协商，终于有了很大的进展。在这以前，苹果公司的首席执行官一职还没有空缺时，苹果公司就曾邀请史

蒂夫担任苹果公司的首席执行官，但现在苹果公司已经有一个合适的人选，吉尔·阿梅里奥就非常适合这个职位，史蒂夫此时看来是没有机会了。在吉尔还是苹果公司董事的时候，他就有勇气提出应该如何解决苹果公司当前面临的困境，而那时公司的其他董事都把目光集中在应该把苹果公司卖给哪家公司。现在苹果公司的季度报告已经出来了，报告的数据显示，苹果公司的经营状况再也不能这样下去了，也没有时间再做一些数据、资料调查了，公司董事会决定，由吉尔马上接替斯平德勒出任苹果公司的首席执行官。

对于吉尔来说，做出这个决定真是不容易。国家半导体公司已经在吉尔的带领下度过了最困难的时期。如果他能继续待在国家半导体公司里，他会获得很多的股票期权，他的终生事业也有了保障。可现在在苹果公司，在这个他不大熟悉的计算机领域，他又必须从头开始。吉尔也感到压力很大，因为苹果公司毕竟是美国一家知名的计算机公司，而且这家公司还是非常受世人瞩目的。更让他担心的是，苹果公司的财务问题还面临很多不确定因素。

然而，又有哪位公司的首席执行官舍得拒绝担任苹果公司的首席执行官呢？在苹果公司于纽约举行的董事会上，吉尔被正式任命为苹果公司的首席执行官，他接受了这份任命。

吉尔的确是一位非常出色的商业管理人员，但他显然对苹果公司那种已经“异样”的企业模式及管理风格不大适应。苹果公司的这种模式和管理风格是由史蒂夫·乔布斯塑造的，就是由于这个原因，还没有其他首席执行官能够成功地操控整个公司。上任伊始，吉尔就召开了一个高层管理会议以解决一些迫在眉睫的问题，比如如何处理两项高投入的研发项目，还有苹果公司的员工在工作中已经形成了一种对立关系，彼此之间缺乏交流，每一个人都想扰乱、破坏其他人的工作，这种问题如何解决等。吉尔在解决这些问题的时候遇到了前所未有的困难，比如针对两个工作组相互拆台的现象，他做出了一个决定，要

求解散其中一个工作组。几个月后，吉尔会发现负有责任的部门主管竟然对他的命令漠然置之——两个工作组仍然彼此拆台、相互搞破坏，仍然大量浪费公司资金，就好像公司研发苹果Ⅱ电脑的时期一样。在苹果公司的新产品研发组和负责开发公司急需的新一代操作系统研发组里，这种混乱局面非常严重。

吉尔竭力想利用他曾在国家半导体公司使用的高超的管理艺术来管理苹果公司，但这种管理方法只会让苹果公司的局面变得更糟糕。因为吉尔带来的是那种高度集权的、传统的、命令与控制式的管理风格，只会让苹果公司的员工更加无法适应。

吉尔没有开发消费者市场的经验，没有找到一个切实可行的广告营销策略，同时也没有打造出一个运作良好的市场销售模式。

吉尔还把自动数据处理公司（ADP）的财务主管弗雷德·安得森请了过来。弗雷德是一位做事严肃、认真的办公室人员，吉尔雇用他就是为了执行他那强有力的管理策略，因为吉尔认为是应该采取一点强硬措施的时候了。随后，他们就制定了两项公司管理规定，一是要求对故意降低公司账面价值的现象进行大额罚款，并要求其整改；二是宣布要裁减公司15%的员工。当然，在吉尔担任苹果公司首席执行官不长的时间里，他裁减的员工数量不仅仅是这些。

在采取了一系列强硬的管理措施后，吉尔好像能够减少公司不断出现的财务赤字了。现在他应该拿出魄力来解决一些更加棘手的问题了，其中把苹果公司产品的生产与销售重新转到正轨上来就是一个很棘手的问题，但与此同时，苹果公司的销售依旧在持续下滑，软件开发者都急于想开发出影响力较大的新一代计算机操作系统，他们打算借助新一代操作系统帮他们渡过难关。

然而，就在吉尔对苹果公司的财务危机进行大刀阔斧改革的时候，在公司内部，他却始终不能与对公司至关重要的新产品研发组进

行有效的沟通，这些人都是年轻人，都希望展示才能。更为糟糕的是，他的下属——一些高层管理人员开始在工作上对他不忠诚了。吉尔认为苹果公司以前的管理方式都是过时的，没有什么参考价值，而且他还准备重新做出安排。客户关系部的人员对于吉尔的想法很不赞同，于是他们就把吉尔的这些话偷偷地透露给了《商业周刊》的记者，很快这件事就被报道出去了。虽然他们把吉尔的计划打压了下去，但他们的做法也羞辱了他们公司的首席执行官。

同样对于史蒂夫·乔布斯来说，1995年也是各种大事接连不断的一年。他和劳伦娜的第二个孩子要出生了；《玩具总动员》也将在11月上映（希望上天保佑有个好票房）；史蒂夫还在忙着皮克斯公司新股上市的事情。

史蒂夫想要在《玩具总动员》上映后重振他们公司的声望。他拼命地想从公司的资金困境中解脱出来，而且他还希望通过公开发行公司股票的方式来筹集足够的资金，以帮助他摆脱资金困难。假如动画电影《玩具总动员》获得成功，或者说仅是获得一般的成功，但能引起新闻媒体的注意，那么史蒂夫就能指望得到迪士尼公司在背后的鼎力支持。史蒂夫认为在这种情况下，公众对电影的喜爱也会转移到对皮克斯公司的股票上市上来，他也会不费多大的力气就能获得价值数百万美元的“曝光率”。这样的时间安排看起来对史蒂夫非常有利。事实也证明，那些拒绝接受传统智慧的人往往会比其他人更容易在某些方面取得突破性进展。

史蒂夫依旧拥有那种“胆大妄为”的个性特征，他完全没有考虑公司的股票价格会出现下降的趋势。皮克斯公司在那时根本没有公开上市的资格。因为只要是稍微明智一些的投资者就不会把资金投入到一家在10年里始终没有获得很大利润的公司（当然，此后不久，在互联网投机热升温的时候，投资者把资金投入到一家刚刚起步的电脑公司而不考虑这家公司当时的赢利状况是很普通的事。可当时是1995年，

那时候互联网的浪潮才刚刚开始，如果出现这种情况就不可思议了）。史蒂夫那些年一直处于事业的消沉时期，如果不是那样，你可能会想到在斯坦福大学攻读工商管理硕士学位的妻子肯定会告诉他，让一家缺乏资金而且还无法赢利的公司公开上市将是一件很荒唐的事。

不过，史蒂夫一直都有一种坚定的信念和大胆、不服输的精神。他经常会做一些看似不成功，而且谨慎、小心的人在没有调查清楚之前不会轻易采取行动的事情。但就是他的这种坚定与大胆，才使得他能够在“飘摇不定”的生意场上恣意纵横，当然有浮也有沉，而那些做事谨慎的人面对这种情况早已放下挑子，逃得无影无踪了。

史蒂夫开始到处寻找投资银行，他很清楚，他需要那些能和他奋斗在“战壕”里的同伴，当然这些人能够接受他的鼓动，能被他的魅力所折服。史蒂夫很希望能找到合适的财务人员为公司起草大量的文书，为公司发行股票做好准备。当然，到最后，他还得做出很多关于公司利润如何分配的决定。

与此同时，史蒂夫的家庭生活也更加幸福美满了。对于那些见惯了史蒂夫单身生活的人来说，史蒂夫成为一家的男主人，并做了一个尽职尽责的父亲，这简直是不可思议的。但当别人看到史蒂夫和他儿子里德在一起的时候，他们也会承认，史蒂夫的确是一位尽职尽责而且颇有爱心的好父亲。

现在史蒂夫一家的成员还在增加，就好像他一直不知道知足一样。在这一年的8月19日，史蒂夫和劳伦娜的女儿出生了，他们给她起了个名字，叫艾琳·西恩娜。

史蒂夫在这一年已经41岁了，如果按照大多数人的标准，他还很年轻，但毕竟他已人到中年了。他的头发也开始慢慢变得稀疏，鼻梁上也需要架一副眼镜了。这时按说他的工作、生活节奏也该放慢了，

可对于史蒂夫这种性格的人来说，放慢“节拍”是不可能的。他还和以前一样有着开拓不息的动力。

当皮克斯公司在纽约中央公园举行动画电影发布会的时候，史蒂夫并没有指望迪士尼公司能够“兴师动众”地派人参加，不论是动画片《风中奇缘》还是《玩具总动员》的发布，他都是这样想的。纽约市长鲁道夫·朱利安尼为发布会作了开场发言。迈克尔·艾斯纳和罗伊·迪士尼也都到了发布会现场，另外还有很多娱乐界的资深记者。史蒂夫这时候也容光焕发，颇有“明星”气派。

发布会后，史蒂夫下了很大的决心回到了加利福尼亚。他以前把皮克斯公司的经营管理权完全放给了皮克斯公司的人员，而把精力都放在了NeXT公司那里。因为在NeXT公司，他对公司的员工相当熟悉，也有共同语言，并且他也懂得计算机方面的一些技术。

在皮克斯公司里，史蒂夫总是感觉自己像一个局外人，就像严格遵守交易规则的投资者一样，把钱投入到公司，然后偶尔回来一次问一些会让每个人都感到难堪的愚蠢问题，接着又会悄悄溜走。但现在史蒂夫决定不这样了。在纽约举行的发布会上，史蒂夫受到了极大的鼓舞，他下决心要亲自掌管皮克斯公司。

然后，史蒂夫正式通知埃德·卡特穆尔，他要给卡特穆尔调换一下工作岗位。卡特穆尔仍继续负责他原先的所有工作，只是不再担任皮克斯公司的总裁了。史蒂夫这次要亲自“挂帅”，不仅要担任总裁，还担任公司为公开上市而组建的董事会主席。他也一改过去有时一个月只到皮克斯一次的做法，现在到皮克斯公司的次数达到了一个星期两三次。史蒂夫也亲自主持皮克斯公司每周举行一次的高级管理人员会议，他这样做本来就让其他人很不舒服了，但他还坚持约翰·拉塞特也应该参加会议。约翰·拉塞特在《玩具总动员》上映后才几个月的时间，就被史蒂夫从他的导演和动画电影主要制作人的岗位上“拿”了下来。

史蒂夫·乔布斯走在自己的公司里有一种感觉，他感到有一个无形的“网罩”在他的周围笼罩着，其实这个“网罩”是史蒂夫自己造成的，它实际上是公司员工对他“牢骚满腹”的真正体现。一位离任的皮克斯公司主管恰如其分地这样描述史蒂夫：“在人际交往方面他并不是个内行。”而约翰·拉塞特却能在皮克斯公司里创造一种和谐、融洽的工作氛围，员工们在皮克斯公司里工作虽然辛苦，但也乐在其中，他们对工作、同事和公司都很满意。

约翰·拉塞特非常乐于处理他与周围人的关系。他从心里喜欢他的员工，也很在乎他们的感觉。史蒂夫则显得对他的员工太过于无情，他常常大声训斥公司员工，有时连和他关系密切的下属和朋友也不放过。可以说，史蒂夫是操纵了公司员工的忠诚，而约翰则是赢得了他们的心。

让人不可思议的是，人们有时候却很同情史蒂夫。他希望获得别人的尊重，或许还有别人的情感，但史蒂夫的行为往往会适得其反，比如，他如果在员工中间转一圈，可能在他走后，员工中间就会出现一阵骚动，甚或怨恨之声。

吉尔·阿梅里奥一直指望苹果公司能够开发出新一代的计算机操作系统，然后凭借这种操作系统与装配微软操作系统的机器竞争，从而获得一定的电脑市场份额。但吉尔最后又放弃了让苹果公司内部人员开发完美操作系统的想法。在绝望中，吉尔和苹果公司负责技术方面的主管埃伦·汉考克开始向太阳计算机系统公司提出他们的建议，希望苹果公司的新一代电脑能够使用太阳计算机系统公司的软件操作系统。

但又有人向吉尔提出了一个不同的建议。如果苹果公司打算使用其他公司的操作系统，那么至少应该和让·路易·加塞谈一谈这个问题。苹果公司在斯卡利任总裁的时候，加塞由公司的市场主管被提拔为麦金托什机研发项目的负责人。然而，加塞是个完美主义者，如果一个

项目没有让他满意，他是不会让这个项目过关的。在斯卡利看来，由加塞负责开发的一个接一个的项目都没有“完成”的时候。因此，平常说话很和气的斯卡利经常和这位有着火暴脾气的法国人发生冲突，有时甚至会大声争吵，他们之间的事也成了硅谷里的传奇故事。

斯卡利最后不得不让加塞离开了苹果公司。当然，加塞还可能认为这件事对他是一件好事。后来，让·路易·加塞利用斯卡利偿付的170万美元合同终止赔偿金，再加上他从外部又获得了一部分投资资金，创建了自己的一家软件公司Be Inc.。

吉尔面临的压力很大，因为在即将到来的1997年苹果世界1月的展示会之前，他必须要签署一份关于操作系统的协议，只有这样一份协议才能让他们新产品的发布成为现实，也才能给苹果公司股民和员工一些信心。

与此同时，比尔·盖茨也宣布加入到这场操作系统的竞争之中。他每天都要给吉尔打电话，并向吉尔讲明，微软公司的Windows NT可以被改造成新一代的苹果电脑操作系统，而且他还宣称：“为了尽快完成开发任务，我们将有数百人参与这个项目的开发。”当然，比尔·盖茨这么热心是想要得到回报的，但他想要的不仅仅是金钱，还有更重要的东西。“苹果公司的计算机用户界面设计技术掌握得比我们好。”他承认。盖茨希望利用向苹果公司提供吉尔非常想要得到的计算机操作系统的契机，迫使吉尔同微软公司签署一项微软一直想要得到的知识产权协议，因为吉尔曾经答应过比尔·盖茨：“微软公司提供给苹果公司多么优秀的麦金托什机操作系统，他们也会给微软公司提供同样优秀的其他东西。”

对于吉尔来说，比尔·盖茨的提议确实有一定的利用价值。然而，吉尔知道他与微软公司签署的任何协议都有可能招致那些忠于苹果公司的人、苹果公司的员工以及很多苹果公司股民的不满。在他们这些

人的心目中，微软公司就是他们的敌人，任何与比尔·盖茨签署的协议都是对苹果公司的出卖。

有一天，埃伦·汉考克接到了一个电话。她记得那头打电话的人说："我听说你们想引进计算机操作系统。"这个打电话的人其实是NeXT公司的一名工程师，他们也想介入到这场竞争之中。于是，埃伦挑选了几名工程师到NeXT公司同他们进行了接触。他们去了几次，就向埃伦提交了相关的报告。报告认为与NeXT公司的合作也是可行的。实际上，吉尔一直都等着能与史蒂夫进行商谈，目的就是想了解一下NeXT公司的系统软件能否安装在苹果公司的新型电脑上，但他又不确定能否与史蒂夫达成相关的协议。

最终，NeXT公司的工程师把与苹果公司合作的事情透露给了他们的老板史蒂夫·乔布斯，并向他介绍了有关谈判的情况。对史蒂夫来说，这是一个让他吃惊的消息。当然，他的头脑里也一直想着与苹果公司合作的可能性。

苹果公司对是否采用太阳计算机系统公司软件系统的讨论还在进行之中，然而与Be Inc.的谈判却从10月一直拖延到11月。在这个关键时刻，让·路易·加塞乘飞机飞到了夏威夷，因为吉尔正在那里参加一个苹果公司产品展销会，加塞希望能够亲自和吉尔坐在一起商量他们合作的事项。吉尔当时正倾向于采用让·路易·加塞公司的"BeOS"的系统软件，他把这种操作系统看作最好的技术解决方案。当吉尔询问价格方面的问题时，让·路易·加塞回答道："钱对于我来说不是主要的，我并不在乎价格。"而且他还对吉尔说，只要他认为苹果公司给出的价格是合理的，多少他都接受。

关于加塞与吉尔会见的消息很快就被新闻媒体获悉了，吉尔确信这一定是让·路易·加塞"捅"出去的，他怀疑加塞是想缚住他的手脚，然后逼迫他合作，但加塞的这种做法并没有取得很好的效果。在史蒂夫·乔布斯的职业生涯中有一个他最恨的人，这个人就是让·路易·加塞，因

为是他把自己的计划出卖给了斯卡利。史蒂夫如果想找出一个借口压制一下加塞的傲慢与自负，那么苹果公司即将购买Be Inc.的“BeOS”系统软件就是一个“报复”的契机。

到12月第一周史蒂夫“正式出场”的时候，他已经准备好了“火枪弹药”。在与吉尔和埃伦会见的时候，他作了一次最精彩的演讲。可以说，在史蒂夫的商业经历中，当他面临最富有挑战性的关键时刻时，他给别人的印象都是不需要任何准备，也不需要经过任何彩排就能做得很好。他演说流畅而有目标，听他讲话的人都能抓住其中的要旨，听众也会对他的演说抱以很大的热情，当然史蒂夫也善于激起听众的热情。

在演说中，史蒂夫开始给苹果公司的人员分析为什么Be Inc.的操作系统对苹果公司来说是一种灾难，然后他马上又提到他这次演说的主题：“如果你们认为我们的NeXT公司能为你们公司做点什么，我会考虑同你们达成任何可行的协议——采用我们的软件操作系统，把公司卖给你们，总之是你们想要的一切。”说完这句话他又强调：“当你们仔细观察、分析后，你们就会认为，苹果公司想要的绝对不仅仅是我们的软件。你们肯定会想购买我们的整个公司，雇用我们所有的员工。”吉尔在这之后做出承诺，让苹果公司的一组技术人员和NeXT公司的相关技术人员合作。

现在的事实是，史蒂夫和让·路易·加塞的公司都拥有苹果公司想要的软件操作系统。他们两个人也都非常希望吉尔·阿梅里奥能够扔给他们一条“救生索”，以避免自己继续“沉”下去。

尽管让·路易·加塞向吉尔声明他并不在乎钱的多少，但他还是向苹果公司建议把他自己的公司卖给苹果公司，然后从苹果公司获得15%的股份。吉尔在头脑里稍微盘算了一下：加塞提出的这个数额差不多有5亿美元。吉尔打电话给让·路易·加塞说：“你们没有什么可卖给我们的，你们所拥有的只是一个操作系统，而且也有3年的历史了，你们想

要我们公司15%的股份，这是不现实的，也没有任何实现的可能性。”让·路易·加塞最后把这个数额缩减到2.75亿美元，但吉尔还是不接受这个购买“BeOS”系统的数额。这个法国人提出的这个数额也是经过仔细考虑的。埃伦说让·路易·加塞曾经告诉她：“我认为你们公司没有其他选择了。”

吉尔让埃伦把公司里的专业人员都召集起来，让他们测评一下到底应该采用4家竞争公司中哪一家的操作系统，这4家公司分别是微软、太阳计算机系统、Be Inc.和NeXT公司。

测评小组对每一个解决方案都提出了两套相关参数。他们的分析表明，虽然让·路易·加塞公司的软件操作系统能够与麦金托什机兼容，但它还有不少缺点。其中一个缺点是，每次应用这个软件系统的时候研发人员都需要升级，而且任何第三方研发人员都要同时升级他们的应用软件，这对于研发人员来说是不能接受的；另外一个缺点是，这个操作系统不支持一些复杂的语言系统，比如日语、汉语或者韩语——因为考虑到苹果公司在远东地区的销售状况，所以这种要求也是必须达到的。这样根据测评小组评分系统的记录，史蒂夫·乔布斯的NeXT公司轻而易举地以184分对146分获得了胜利。吉尔自己的考虑也和这个比分相差无几。

最后的决定也是相当关键的，因为这牵涉的资金数额巨大，吉尔也不能单独做出决定。于是，他邀请了史蒂夫和让·路易在苹果公司的所有主管面前陈述他们公司的产品情况。这个陈述会议是12月10日在帕洛阿尔托的花园酒店举行的，为避开记者的追踪，他们在一个秘密地方举行了这次会议。

史蒂夫·乔布斯首先发言，“他的演讲还是那么精彩、引人入胜。非常实际、与众不同，同时也非常精确。”吉尔后来如此评价道。然后，史蒂夫把发言权交给了他们公司最高级别的技术主管阿维依·特万尼安。特万尼安还带来一台微型电脑，他向苹果公司的主管们陈述

说，NeXT公司不仅代表了技术的进步，更重要的是，它还拥有功能强大的软件操作系统。可以说，史蒂夫和特万尼安在一起所作的陈述极具说服力。

下面紧跟着发言的是让·路易，他可能误认为这一次陈述会只不过是他和史蒂夫之间的“口水战”，或者他误认为他已经胜券在握，没有必要再做什么准备了。因此，让·路易独自前来，而且两手空空，他没有准备做任何陈述，当然更没有准备回答什么问题。吉尔后来写道：“所有的一切都对史蒂夫·乔布斯和他的NeXT公司有利，让·路易根本不是一个处在同一水平的竞争者。主管们投票给NeXT公司可以说是一个可以预知的结果。”

吉尔需要与史蒂夫商谈一下他们合作资金的具体数额，但这件事又必须在别人不知道的情况下才能商量。于是，吉尔和史蒂夫在史蒂夫的家中见了面，史蒂夫还特意为吉尔端上了茶水。史蒂夫提出的第一个数字是NeXT公司的股票每股12美元。吉尔后来写道：“这个数值有些高，但我一直在盘算：‘我们现在即将获得一个已经开发出来的操作系统，我们每年还将从NeXT公司的销售额中获得5 000万美元的额外利润，我们还会获得NeXT公司的WebObjects应用软件系统，另外我们还得到了大约300人的智慧。但如果我同让·路易合作，所有这些我都是得不到的。这些都是非常值钱的，但究竟值多少钱呢？’”

吉尔在头脑里肯定经过了认真的思索，他明白，史蒂夫把NeXT公司出售给苹果公司对他们也是非常有利的，但从苹果公司发展的前景来看，当所获得的一切对苹果公司的未来发展至关重要时，“并购公司的价格就显得无足轻重了”。他认为即使多花1亿美元，也只不过相当于“未来苹果公司3天的销售额”。

于是，吉尔告诉史蒂夫：“我想我们公司的董事会肯定会接受每股10美元的价格。在这个数额的基础上你想再增加1分钱都是不可能的了。”史蒂夫随后就同意了。

在不到一个星期的时间里，苹果公司董事会就同意了以3.775亿美元现金，再加上苹果公司的150万股股票并购NeXT公司。这些现金用于偿还NeXT公司的投资者，股票全部归史蒂夫所有。吉尔任命史蒂夫为苹果公司的“特别顾问”，他希望能使苹果公司恢复往日的活力、荣誉与激情，而且吉尔还希望通过这件事让沃兹同时也接受一个和史蒂夫相似的荣誉称谓。

但就在吉尔准备喘一口气，思考一下应该开创一条什么样的道路让苹果公司恢复动力的时候，事情却又变得复杂起来。

用史蒂夫自己的话说，他以前是把苹果公司交给了一个“四肢发达、头脑简单的家伙”，而现在他又“打拼”回来了。他决定要再干出一番事业，把他开创的苹果公司从灾难的边缘拯救出来。

回过头来看看自己走过的路，史蒂夫没有把他的人生历程看成是在经营企业，他更多的是把自己看作一名开创者，这种观点也是他一直坚持的。“鲍勃·迪伦是我人生中的一个榜样。当我长大后，我记住了他所有歌曲中的歌词，但我对他的欣赏从来都不是肤浅的，而是从中得出了很多的人生启迪。在你欣赏一位艺术家的时候，如果他们在某一方面非常优秀，你会发现，他们仅靠这一点专长就能创造出辉煌的事业，而且他们给外面的世界留下的印象是获得了真正的成功。”

但作为一名艺术家的年轻人，同时又是一名普通人的年轻人，有时候在内心是会发生冲突的。“当人们认为一位艺术家已经取得成功的时候，那也是这位艺术家真正认清自我的时候。如果一位艺术家一直冒着随时可能失败的危险，他才是真正的艺术家。迪伦和毕加索就是经常冒着失败的危险的。”史蒂夫说。

失败的教训深深地扎根在史蒂夫的心里。“当然，我不希望自己失败。即使我没有意识到苹果公司的困境，我在说‘能行’（史蒂夫在这里指的是重新成为苹果公司的一部分，即使仅仅是一名特别顾问）之

前，也一定会认真思考一下这个问题。我必须考虑一下这对我的家庭、我的声誉到底有多大的影响。但我决定不在乎重新选择的胜败得失，因为这是我乐于从事的事业。如果我努力了，最后却失败了，我还会努力的。”

但当史蒂夫重新回到苹果公司的时候，他感到苹果公司缺失的东西远不只对产品设计的误解。以前苹果公司的那种“热情之火”也完全“熄灭”了。“这比我想象的要严重得多。公司里的员工都习惯于被人称为‘失败者’了，他们感到已经到了该放弃的边缘。在一开始的6个月里情况非常糟糕，有时我也感到要认输了。”

在几任首席执行官执掌苹果公司期间，苹果公司一直都反反复复地在电脑市场上开拓一个立足之地。他们嫉妒类似微软公司的那种轻而易举的成功，它们这些公司每笔订单的销售量就可以达到几百台甚至几千台。

当产品外形无关紧要的时候——就像苹果公司与其他公司在办公用电脑市场竞争的时候一样，在电脑产品价格和功能上，苹果公司是竞争不过其他对手的。购买苹果电脑的用户往往看上的是苹果电脑与众不同的风格，以及美观的样式。还有些用户感觉到如果能购买到苹果电脑就是一种身份地位的象征，或者说是比较青睐于苹果电脑使用的可操作性。

在史蒂夫重新进入苹果公司不到一个月的时间里，他就让他的主要“战将”——NeXT公司“设计师”阿维依·特万尼安负责苹果公司的软件和硬件系统。

NeXT公司的员工常常不听从苹果公司的调遣，对吉尔·阿梅里奥也满不在乎，而且事态还有愈演愈烈的迹象。吉尔身边也聚集了一批整天麻烦不断、没有任何电脑销售经验的公司主管。

在那年夏天，苹果公司1997年财政年度的销售报告显示，公司销售业绩下降到了7亿美元，也就是说比前一个财政年度又下降了1亿美元。这个时机一直是史蒂夫要等待的。过去，史蒂夫对他的好朋友不冷不热，而现在为什么又对吉尔·阿梅里奥表现得如此忠诚呢？最主要的原因，是吉尔把他拉回了他钟爱的苹果公司。

史蒂夫·乔布斯一直与大多数记者都保持着一定的距离，主要原因是，他不相信那些依靠写文章吃饭的人，这也是他从他不平凡的经历中得出的一个结论。当然，媒体经常对史蒂夫极尽赞美之词，是媒体让史蒂夫成了计算机高端技术的"明星"。但媒体有时也"绝情"得很，也可以说这是任何一位公众人物都要付出的代价。

因此，当史蒂夫的事业处于低潮的时候，他不会随便接受记者采访或在电视上"露露面"，而宁愿以自己的方式接受采访或探询。但也有极少数的一些记者赢得了史蒂夫的信任和尊重，其中有一位就是《财富》杂志的布伦特·施伦德，他在帮助史蒂夫与美国产业界巨头建立长久的联系方面发挥了一定的作用，这些巨头就包括约翰·钱伯斯、迈克尔·戴尔、比尔·盖茨和安迪·格鲁夫。

吉尔·阿梅里奥与施伦德的关系却没有像史蒂夫与施伦德的关系那样好。在1997年《财富》杂志第二期中，施伦德写了一篇关于苹果公司的文章，但在文章中没有评述吉尔革除苹果公司弊端、恰当处理滞销产品的成功事例，也没有评述吉尔妥善解决公司贷款问题以保证公司正常运作的事迹，而这些都是在公司恢复阶段必须要采取的步骤。施伦德关注的重点只是吉尔在管理公司方面还存在哪些纰漏。

这篇文章的题目就很能说明问题：《库比提诺的腐烂局面》。这篇冗长的文章还不仅仅是对吉尔个人及管理风格激烈的批判。施伦德通过文章还告诉读者：苹果公司就要"得救"了，因为史蒂夫·乔布斯已经准备好接管了。

对史蒂夫来说，这篇文章就是攻击力最强大的“武器”。可以说，这篇文章为他打下了接管苹果公司的基础，他知道如何利用这个千载难逢的时机。另外一个不安定因素——进入苹果公司董事会的原NeXT公司主管的不耐烦心态，也给史蒂夫提供了一个机会。

以上这两个因素加在一起可能就起到了煽风点火的作用。而这件事的“纵火犯”就是史蒂夫·乔布斯本人，他用的“引火物”是一个叫埃德·伍拉德的董事会成员。伍拉德当时是杜邦公司的董事会主席，他早期也是IBM公司的董事会成员。其实，现在把埃德·伍拉德拉进苹果公司董事会没有多大的意义。根据一种比较符合事实的说法，“史蒂夫去给埃德·伍拉德做工作，要他起来带头‘造反’，结果他答应了，并且他相信苹果公司董事会成员如果不采取行动的话，他们中的很多人就会被起诉。”很明显，这次诉讼的达摩克利斯剑(注)绝对不是一种无稽之谈。该说法还称，史蒂夫已经同他的亿万富翁朋友拉里·埃利森达成了一项协议，即如果说苹果公司董事会及其成员不行动起来把吉尔赶出去，那么埃利森就会起诉他们。埃利森也暗地里对一位记者放言，他将采取一定的措施让苹果公司实现权力移交。史蒂夫采取的策略，加上伍拉德对董事会成员的拉拢，终于让史蒂夫赢得了胜利。据内部消息人士称，迈克·马库拉和德尔·刘易斯一直在试图拖延时间，好让吉尔完成没有做完的工作，但苹果公司其他3位重要成员却站在了伍拉德这一边。

1997年7月的一天，吉尔接到了伍拉德打来的一个电话，在电话中，伍拉德说有一个“坏消息”要告诉他。伍拉德接着说：“你为苹果公司做了很多事情，但公司产品的销售额一直没有回升的迹象。我们认为你应该辞职了。”吉尔意识到与伍拉德争辩也是徒劳的，但他也对伍拉德说：“苹果公司现在的经营状况要比分析家预测的好得多。”他还责问伍拉德：“现在苹果公司刚要有点起色，你们就想要我辞职吗？！”

伍拉德回答道：“我们要寻找一位能在市场开拓与销售方面为苹果公司做出突出业绩的首席执行官。”当然，伍拉德的意思是，他们已经“寻找”到了这个人——伍拉德的这句话放在史蒂夫·乔布斯的身上非常合适。

7月14日，吉尔度假回来后，史蒂夫是第一个给他打电话的人。他打电话是幸灾乐祸呢，还是沾沾自喜呢？连吉尔也不敢肯定了。

当吉尔接任苹果公司首席执行官的时候，他对公司董事会讲，他需要3年的时间把苹果公司带出低谷。而现在公司董事会在他任职仅为一年半的时间就把他辞退了。吉尔后来后悔了，因为他没有把3年不准被辞退的条款写进他与苹果公司签署的协议中。

苹果公司内不少人以及其他一些人都希望吉尔能够离开苹果公司。在吉尔离开苹果公司后，一些人就开始在媒体上抨击美国最为畅销的书《甜苹果？酸苹果？》，说这本书是根据吉尔自己的经历写成的，它代表的仅仅是吉尔个人的观点。很少有人能够记住吉尔为苹果公司所做的那些意义非同寻常的事情：当他接任苹果公司首席执行官的时候，苹果公司在银行里的存款只能维持3个月的时间；而当他离开苹果公司的时候，他留下了30亿美元的现金——当史蒂夫准备重新“整修”苹果公司的时候，这笔钱起到了很大的作用。

现在如果把史蒂夫的“忠诚法则”用在吉尔身上，那会得到什么结论呢？如果这样，史蒂夫应承认是他自己的不忠诚损害了吉尔的声誉和地位。史蒂夫应该不会忘记是吉尔把NeXT公司从被遗忘的角落里拯救了出来，是吉尔让他重新获得了财富，是吉尔为他重新执掌苹果公司打下了基础，使他能够顺利地接管公司。史蒂夫也应该承认他的确对吉尔不忠诚，在这件事之后，史蒂夫远远地躲着吉尔，而且也相当冷淡，好像是害怕吉尔要报复他似的。史蒂夫能够看透别人的所思所想，但有时却看不透自己。

在史蒂夫的内心深处，甚至从一开始他就相信自己能经营好苹果公司，能胜任苹果公司的首席执行官。当然，没有任何人说史蒂夫没有资格产生这种想法——毕竟苹果公司是由他创建的。史蒂夫·沃兹尼亚克也是苹果公司的创始人，但他并不是一位企业家。

最终，史蒂夫在被自己创建的公司赶出去13年后，又重新回到了自己的公司，他不仅仅是回来了，而且是带着复仇的架势回来的——他当上了苹果公司的首席执行官。史蒂夫在上任后提出的第一条建议就是对苹果公司的股票期权进行重新估价，这样员工们的士气就被激发起来了；他采取的第二条措施就是把公司员工的工作业绩和他们的股票奖金挂钩，这样员工们也就被凝聚在一起了。

史蒂夫首先要给比尔·盖茨打电话，盖茨在这之前同吉尔谈判了好几个月。史蒂夫也明白，苹果公司只有同技术产业界里最重要的公司合作才能获得更多的资金。史蒂夫也知道盖茨和微软公司到底想要什么：他们想要与苹果公司签署一份协议，以便引进苹果公司的电脑用户界面的设计方案——这份协议是盖茨缠了吉尔18个月想得到的东西。吉尔最后也没同意，因为他知道要是他把苹果公司的用户界面设计方案给了微软公司，苹果公司就失去了在这方面的优势地位。史蒂夫却选择了毫不犹豫地签字放弃了苹果公司这份“珍贵”的知识产权，这样做他就可以在8月初举行的另一场苹果世界展示会上与比尔·盖茨平起平坐了，而且他还会获得新闻媒体的赞誉——是他主动解决了双方久拖不决的争端。当然，史蒂夫也是相当精明的，苹果公司从微软公司那里获得了巨大的收益。根据双方的合同规定，微软公司将向苹果公司投资1.5亿美元，而且在一定的时期内，还要对卖给苹果公司、供麦金托什机操作平台使用的微软办公系统程序进行升级、管理。合同还规定，苹果公司可以通过默认程序使用微软公司的互联网浏览器以连接到互联网。当然，这种默认程序是可以装配在麦金托什机上的。史蒂夫比任何人都更了解苹果公司现在所处的境况：没有微软公司的支持，苹果公司要想在这个微软公司称霸的电子世界里有什么发

展，只是一句空话，苹果公司还会走入一个绝境。史蒂夫必须等待时机把比尔·盖茨和微软公司拉到他这一边。

1997年夏天，在波士顿举行的苹果世界产品展示会上，很多参观的群众对史蒂夫的这个决定很是想不通。

史蒂夫明白公司所有权的重要性。他对自己的薪酬多少已经不感兴趣了，事实上，中年后的史蒂夫很少从他的任何公司获取薪水。他在苹果公司的年薪是1美元，他的头衔是“临时首席执行官”，当然他坐在这个位置上，公司董事会也缺乏热情请猎头公司再为他们寻觅一位“永久首席执行官”了。

多年以来，苹果公司都是由局外人执掌的，他们中哪一个人也不能了解、掌控苹果公司特有的企业文化。只有一个人可能有能力掌控苹果公司那种“特殊的企业文化”——他就是苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯。

苹果公司在史蒂夫的掌管下重塑了平等主义的氛围。他规定，公务人员出差不准再乘坐飞机的公务舱；工作期间不允许有固定的休息时间；对管理人员也不再签订特殊的违约赔偿合同。公司里的每个人都在同一条船上（当然，史蒂夫除外）。

史蒂夫也发现公司董事会与他的一些意见不合，但这没关系，他毕竟是董事会主席，可以轻而易举地就把事情解决。他在几个星期之内就可以辞退公司董事会里的大部分公司主管，即使是陪同史蒂夫多年的迈克·马库拉也不会例外。史蒂夫为了补充董事会里自己的力量，把自己的老朋友也请来了：其中一位是拉里·埃里森，另一位是史蒂夫以前销售部的副总裁，当过足球教练的比尔·坎贝尔。

史蒂夫的商业奇迹又开始复苏了，甚至还在他担任苹果公司临时首席执行官的前一年，他就开始重整苹果公司了。吉尔·阿梅里奥在离

职之前也一直忙着大幅削减公司产品生产线，这样做的部分原因是想让苹果公司赢利。史蒂夫任职后削减的规模更大了，另外，他还得忙着整治公司的企业文化。

史蒂夫这个被美国总统召见过的人怎么也没有想到，他所面临的最大困难是如何让那些臃肿而又采取敷衍塞责态度的各个部门真正行动起来为苹果公司效力。一般情况下，苹果公司的普通职员在苹果公司里待的日子都要比他们部门的“长官”待的日子久。他们也很清楚，即使他们的“长官”离开了苹果公司，他们也还是要待在这里的。因此，这些职员明显地认为，和“长官”们不同，他们在苹果公司工作是个“长久之策”。在这种情况下，这些职员们为了以后的发展，有时候就不愿听从“长官”们的号令，苹果公司的历届总裁也常常要对职员们以“我们知道的比你还多”而不愿搞好合作的傲慢态度感到头疼。处在同一战壕里的苹果公司管理人员、普通员工的相互推诿、钩心斗角往往成了美国新闻界报道的最佳材料。你如果不想让首席执行官把你的研发项目“砍去”，没关系，只要把这件事秘密地透露给你新闻界的一些老朋友就可以了，他们可能会让这类事情在媒体上曝光，让首席执行官难堪、出丑，然后他就会改变原来的想法了。

史蒂夫很快发现苹果公司有很多令他不满意的地方。公司的前任首席执行官们从来没有指望着能够改变苹果公司的管理方式，而史蒂夫要下决心改一改了。当史蒂夫·乔布斯决定要做某件事情时，你最好与他配合，要不你就干脆走人。他决心要改变苹果公司的不良风气。当然，有些改变只是些小调整，比如工作时间不准带狗，不准吸烟；而有些则是作了大幅度调整的，比如严格禁止在公司外面谈论生意上的事情（有一种情况是例外的，即如果你身边坐着一位其他公司的客户关系人员，你又能从他口中得到一些“有用的”信息时）。

史蒂夫制订的这些新政策马上使苹果公司显得“阴云密布”，员工们也对史蒂夫感到非常害怕。在你的内心深处，你绝对不会想让史蒂

夫把你叫到他跟前，然后叫你展示一下新产品，说不定你的新产品研发计划就会被打压下去，而你还必须得接受。你也非常不希望在公司的过道里碰到史蒂夫，真要是碰到他，他可能就会问你一个什么问题，如果你给的答案并不符合他的心意，他会对你大加贬低，让你好几个星期都心情郁闷、信心全无。要是同他在电梯里碰面，你也一定会感到，简直就像在地狱里待着一样，因为说不定等电梯的门再次打开的时候，你的工作就没了。因此，一些苹果公司的职员宁愿步行走楼梯，也不愿意在电梯里碰上史蒂夫·乔布斯。

虽然你可以把出现的这种状况看成公司管理的失误，但事实上，苹果公司的状况开始慢慢扭转了。史蒂夫从NeXT公司带来的两个他最信任的技术专家把持了苹果公司的关键职位——阿维依·特万尼安负责软件的开发，而优秀的康奈尔大学的工程师乔恩·罗宾斯坦则负责苹果公司的硬件研发。苹果公司的宣传栏里也没有什么内容，只是写了一句简单的标语“新的思想”，在公司里，这句标语到处都是，甚至写在了公司的大楼上，这一切都表明苹果公司要有一个新的开始了。这句标语大大激发了苹果公司员工的士气。

史蒂夫又回来了。他好像对苹果公司所有的一切并不陌生。他要把苹果公司重新拉回到正常的“轨道”。

史蒂夫接任苹果公司首席执行官后，就参加了1998年1月在旧金山举行的苹果世界产品展销会，在会上他又像以前一样发表了冗长而又富有激情的主题演讲。就在演讲快要结束的时候，他假装演讲完了，然后又回到麦克风前，就好像加一个脚注似的又补充了一句：“噢，我差点忘了告诉你们了，苹果公司又开始赢利了。”

在这个胜利的时刻，苹果世界产品展销会的观众比以前任何时候都更加钦佩史蒂夫·乔布斯。因为，史蒂夫来到苹果公司才几个月的时间，就让他们“心爱”的苹果公司又重新赢利了！

当然，事实上，没有任何一个人可以在这么短的时间内把一个巨大的公司带出困境。几乎所有的功劳都应该归于吉尔·阿梅里奥，但他没有得到任何观众和新闻媒体的赞赏，他几乎被完全遗忘了，他在拯救苹果公司的过程中所做出的成就被深深地掩盖住了，而且还覆盖了一层又一层，甚至被完全忽视。史蒂夫又一次“在别人栽好的树下乘凉”了。

如今，史蒂夫对曾经攫取了吉尔的成就没有丝毫的愧疚与不安。史蒂夫并没有因为对他最好的朋友表现出善意而让别人忘不了他，相反，他是以“背叛”的方式让人记住他的。

动画电影《玩具总动员》能否在观众中引起共鸣，对于一个赌徒来说，简直就好像是一场赌博。但由于迪士尼公司的摄制组对这部动画片的未来并没有一致意见，因此谁也不知道哪种预测更加准确，或者说更有可能发生。

所有的这些不确定很快就“确定”了。《玩具总动员》的首映日期选在了星期三，也就是1995年感恩节的前一天，首映地点是在设施豪华的好莱坞酋长石剧院，这家剧院位于好莱坞的星光大道上。在美国，一部电影如果能在好莱坞剧场里首映（即使是在中午首映），将是一件非常了不起的事情，也是一个值得纪念的日子，这就好像能够在美国《名利场》杂志上展示自己的风采一样。但《玩具总动员》的首映式却显得有点平常。电影放映到最后，当致谢名单开始出现的时候，观众中爆发出了热烈的掌声。但这又能意味着什么呢？这些观众都是电影界的热心观众，他们看电影时都非常礼貌，即使不喜欢这部电影，也会鼓掌的。

在评论人员对这部电影做出评论的时候，皮克斯公司的动画电影制作人员好像还处在一片迷茫之中。《华盛顿邮报》时尚栏目的编排人员评论道：“这是一部让你一定要看，一定要谈论，也一定会想再看一遍的电影。”在所有的评论中，没有比这句评论更精彩的了。电影界

报纸《综艺》的评论是相当关键的，因为在好莱坞里每个人都能读到这份报纸，因此这份报纸的观点足可以影响到一个人是否会去观看这部电影。《综艺》报的评论使皮克斯公司所在地爱莫利维尔的所有人都为之一振："这部电影讲述了一个有趣而动人的故事，可以说，故事的情节丝毫不亚于这部电影的技术含量。精彩的故事情节再加上高超的制作技术一定会给这部电影带来很高的票房收入，也会给迪士尼公司的动画电影制作注入一股新的活力。"

在评论人员对《玩具总动员》进行评论的时候，史蒂夫·乔布斯也在举行着自己的"首映式"。他把旧金山的雷吉斯剧院租了下来，这家剧院是仿古型的，模仿的是20世纪三四十年代精美、典雅的电影剧场。史蒂夫邀请了一些老朋友、公司下属职员、高技术领域的精英、支持者和一些公司的首席执行官来观看电影。史蒂夫这次好像和以前判若两人，安排得相当周到，他要求在请帖上写的是"穿半正式晚礼服参加晚会"。但有些人还是穿着非正式的服装来了，他们认为史蒂夫只是做做样子，不会认真的。在他们这些人的观念中，史蒂夫在任何场合都是穿着黑色T恤衫、牛仔裤和新百伦运动鞋，他们认为史蒂夫也希望他们如此着装。

但史蒂夫的出现却让他们吃了一惊，他穿着一套半正式晚礼服！而且和史蒂夫一同前来的劳伦娜也显得光彩照人。她穿着一件典雅的黑色晚礼裙，金黄色的头发披散在肩上，她那棕褐色的皮肤也透出健康的气息，就是和任何超级模特相比，她也毫不逊色。她的光彩足以引起在场的每一位亿万富翁的嫉妒。

埃德·卡特穆尔冒着被史蒂夫责怪的风险把他以前最亲密的伙伴阿尔韦·雷·史密斯也请来了。卡特穆尔曾经和阿尔韦一起创造了动画电影的辉煌，在他们的共同努力下，《玩具总动员》才有可能被制作出来。卡特穆尔想邀请他体验那幸福的时刻，虽然阿尔韦还非常憎恶史蒂夫，但他还是答应了。

阿尔韦和很多人一样，也对“史蒂夫式”的行事风格深有体会，这也是他离职的最主要原因。当电影放映结束的时候，史蒂夫走上了舞台。《福布斯》杂志的记者朱莉·皮特是这样描述那一时刻的：“史蒂夫又回到了舞台的中央，我认为，这是他努力攫取的结果。史蒂夫独自在舞台上献艺，整个硅谷都对他无比佩服。约翰·拉塞特已经到了幕后，史蒂夫是不会与他共享这个舞台的。”

要想嘲笑史蒂夫很容易。但在这个时候，他的确成就了自己梦想中的辉煌，这种理想是他从孩童时期就一直想实现，却又一直实现不了的。

史蒂夫成了人们心中的偶像。

---

1. 白衣骑士（White Knight），指的是提供善意收购提案的公司。为抗拒恶意收购，目标公司会寻求一些较友好的收购公司。——译者注
2. 达摩克利斯（Damocles），希腊传说中的叙拉古国王狄奥尼西奥斯的朝臣，据说其被迫坐在上悬宝剑的餐桌旁，宝剑由一根马鬃系住，以此来暗示命运的多危。——译者注

第三部 东山再起



亿万富翁

> 我认为皮克斯有机会成为下一个迪士尼，当然不是代替迪士尼，而是成为另一个迪士尼公司。
>
> ——史蒂夫·乔布斯

1995年秋天，当皮克斯公司临近公开上市的时候，史蒂夫又在不自觉中创立了一种商业模式。随后，皮克斯公司成了这种模式的开创者。这种商业模式的一个重要特点是：在某种情况下，一家发展前景良好的小型公司为了尽快发展，可以吸收大量的投机资金。当然，在现在这个电子商务兴起的时期，这种事情是很平常的。

为了皮克斯公司的公开上市，史蒂夫开始向一些投资公司寻求支持，但他得到的是他们的冷嘲热讽。他们告诉史蒂夫，他们只想把资金投入到很快就能赚钱的公司。要想得到他们的资金，首先就应该把公司多年良好的赢利记录拿给他们看，另外还要求公司有着平稳的管理方案。在那个时候，几乎所有有威望的投资商、银行家都是这么认为的。

但当时有一家叫网景通信公司的却尝试着要打破这一投资传统。在信息技术这个很小的世界里，有很多事情都是非常巧合的。网景通信公司的创建者吉姆·克拉克就曾经和阿尔韦·雷·史密斯、埃德·卡特穆尔一起工作过很短的一段时间，那还是在纽约长岛，也就是在皮克斯

公司的前身——长岛动画制作组里。网景通信公司从事商业运营已经有一年了，它提供的软件系统能够帮助人们连接到互联网——这个当时还不大为人所知的领域。网景通信公司在当时的情况下并没显现出赢利的趋向，然而，在这个信息技术迅速发展的世界上，众多的商业媒体却看到了网景通信公司发展的潜力。各类媒体的记者争相描绘网景通信公司的美好发展前景，这也促使网景通信公司的股票价格迅速飙升。该公司的股票开始交易的时候，每股的交易价格是28美元，但在当天交易终止的时候，每股的价格翻了整整一番。吉姆·克拉克持有的股票也上升到了5亿美元。

当时的史蒂夫注意到了另外一个情况，很多小型的投资公司一直都在寻找投资机会。史蒂夫本能地认识到，应该把注意力转到这个方向上来。他没有去同纽约一些知名的大型投资商洽谈，而是与当地的一些小型投资公司取得了联系。最后，他选择了以旧金山为基地的罗伯逊–斯蒂芬斯投资公司，这家公司称自己是“时尚投资公司”。

皮克斯公司的公开上市也为史蒂夫开辟了一个很好的个人发展前景。当然，在这件事情上，史蒂夫还是相当小心的。他不希望出现一些不好的后果，因此他就去找投资公司的一些负责人，并询问他们如果对皮克斯公司投资的“领头”公司不是类似高盛集团这样的大型投资公司，而是罗伯逊–斯蒂芬斯这样的小型公司，他们是不是还照样投资呢？史蒂夫在听完这些负责人的回答后，信心大增了。“他们都说西海岸的这个家伙还是不错的。有一半的投资公司都答应了，因为他们感觉加利福尼亚的公司还是值得信任的。”史蒂夫说。罗伯逊–斯蒂芬斯投资公司很高兴能与皮克斯公司合作，该公司董事会主席桑福德·罗伯逊说：“纽约的大型投资公司已经把‘蛋糕顶上的奶油都刮去了’，剩下的好东西已经不多了。”而这一次，该是他们放手一搏的时候了。

史蒂夫在这件事上处理得那么容易，很大程度上是因为他有强烈的时间概念。因为在《玩具总动员》首映后一个星期的时间内，皮克

斯公司的股票就要公开上市。史蒂夫在这个时候不会指望只采取一些小“动作”就能把事情搞定，他已把这些事情分派给皮克斯公司各个部门的主管，这些主管正穿梭于美国各大城市，想让当地的股票经纪人或者投资公司把皮克斯公司的情况更多地介绍给他们的客户。史蒂夫则腾出手来与迪士尼公司在吸引投资上展开竞争，史蒂夫希望在某个时候，美国的每个投资商都能知道皮克斯公司。

皮克斯公司公开上市的时间是1995年11月的最后一个星期二，这是《玩具总动员》首映后的第6天。这一天的早晨，在旧金山市，皮克斯公司精心挑选出来的几名高级职员来到了罗伯逊–斯蒂芬斯投资公司的办公室里。皮克斯公司的股票正式按预定时间在纳斯达克上市交易，交易代码是“PIXR”，上市的具体时间是美国西海岸时间上午7点整。皮克斯公司在他们的交易大厅里都做了相应的安排，以使来访者能够很快看到结果。

皮克斯公司的前主管帕姆·克尔温说：“罗伯逊–斯蒂芬斯投资公司在那一天显得格外引人注目。”她回忆说，参加皮克斯公司股票交易的重要人物有埃德·卡特穆尔、高级财务官拉里·利维、约翰·拉塞特、拉尔夫·古根海姆和比尔·里弗斯。“史蒂夫虽然比这些人晚到了一会儿，但总算在股票交易时及时赶到了。”

皮克斯公司的股票上市价格预定是每股22美元，但史蒂夫的财务顾问认为每股的合理价格应该在12美元到14美元之间。史蒂夫知道上市时的股票价格越低，则意味着皮克斯公司获利就会越少，因为一旦皮克斯把原始股卖出去，以后股票再升值的话，那些钱就会装进投资商和投机者的腰包里，而皮克斯公司是不会直接受益的。因此，史蒂夫一直坚持股票上市的高价格，在他的坚持下，别人也没话可说了。最后，皮克斯公司的股票上市价格就定在了每股22美元。

但股票上市的高价格也意味着高风险。因为投资方可能认为，皮克斯公司现在是一家不赢利的公司，是不值得他们投入很多资金的。

如果在股票上市第一天结束的时候，皮克斯公司的股票还没有销售出去的话，史蒂夫就会面临被羞辱的局面，另外还会带来不小的损失。股票销售不出去还会让所有的投资方感到害怕，他们会抛售皮克斯公司的股票，这样股票价格就会迅速下跌。

史蒂夫·乔布斯当然在判断市场方面有不少经验，NeXT公司生产的电脑产品的失败就是一个很好的经验教训。但这一次，史蒂夫的预计却是非常正确的。几乎是在刚开始的时候，股票行情自动收录器就显示了皮克斯公司良好的股票交易态势。

皮克斯公司的人员坐在他们的电脑旁边看着一排排坐着的投资者。“他们中很多都是支持皮克斯公司新股上市的，”帕姆说，“他们在做交易的时候会彼此打手势。因此我们在那里就可以看见或听见股票价格上升的一切动向。”

当时的场景依然生动地展现在帕姆的脑海里：“皮克斯公司的员工那时已经在生存的边缘挣扎了有10年了，现在终于可以扬眉吐气了，每个员工都在那里合计着依照当时的股票价格，他们的股票期权到底能值多少钱。我们都非常兴奋，于是，就和史蒂夫一起喝他喜欢的欧德瓦拉胡萝卜汁以示庆贺。”

等到皮克斯公司的股票交易即将终止的时候，每股的价格上升到了49美元，比原先交易的价格高1倍还多。

好像突然之间，史蒂夫·乔布斯账面上的财富就达到了让人惊羡的程度，他成了名副其实的企业巨头——至少是硅谷的。当然，史蒂夫并不是对钱毫不在乎，在世界上只有像比尔·盖茨、沃伦·巴菲特和拉里·埃利森这样的令史蒂夫嫉妒的超级大富豪，才觉得钱无所谓。

在当日交易结束的时候，上市的股票价格有一点回落，但仍然高达每股39美元。

史蒂夫·乔布斯成了亿万富翁。

在皮克斯公司里，有4个人（这4个人是埃德·卡特穆尔、约翰·拉塞特、拉尔夫·古根海姆和动画技术主管比尔·里弗斯）没有经过史蒂夫的慷慨赐予也从皮克斯公司的首日股票上市中获得了很大的收益。迪士尼公司在一开始的时候就坚持这4个人必须严格遵守当时双方签署的长期协议，也就是说，如果动画电影《玩具总动员》获得成功，他们这个动画创作组就会根据合同规定，为迪士尼公司制作其他动画电影。迪士尼公司为了得到他们的承诺，与他们每个人签订了一份参与制作动画电影的收益协议，也就是说他们都可以从动画电影的利润中获得一小部分收益。史蒂夫在筹划皮克斯公司公开上市的时候就了解到，他们这几个人不会轻易就放弃收益协议的，但在另一方面，投资者也不会接受皮克斯公司自己的职员获得应该属于股民的利润的做法。

史蒂夫对他们几个人签订的收益协议大为不满，他一直在想办法诱使他们放弃收益协议。但糟糕的是，史蒂夫并没有一个有利的谈判地位，因为他也得遵守这4个人签订的收益协议。最后他们的收益协议生效了，史蒂夫拥有皮克斯公司的3 000万股股票，这占到皮克斯公司所有股份的75%。当然，他还想拥有更多的股份，但受到他们的收益协议的限制，也只得放弃了部分股权。而他们4个人的收益就相当可观了，在第一天的股票交易中，仅约翰·拉塞特自己的股票价格就达到了3 100万美元。

然而，他们4个人也经受着内心情感的矛盾冲突，因为这次公开上市对皮克斯公司的大部分员工来说太不公平了。史蒂夫对皮克斯公司的其他员工非常吝啬，因此很多员工都在抱怨史蒂夫的不公。公司的少数员工突然之间就暴富了，而其他人，甚至一些跟随公司多年的员工却没有获得多少好处，他们感受到的只是心寒。史蒂夫本应该借助这个机会向他的员工多施点恩惠，以奖励他们对他的忠诚，还可以鼓

励他们长期在公司工作。但史蒂夫没有这样做，因此很多员工一直在抱怨史蒂夫吝啬，同时也把矛头对准了少数获益颇丰的人。

但一位皮克斯公司的前主管就不那么认为，他碰巧在很多人都在谈论皮克斯公司股票公开上市的时候离开了公司。“史蒂夫是从自己的支票簿上开支票雇用公司员工的，因此在我看来，如果公司员工认为‘他们没有获得自己应有的股份’就有点言过其实。当然，我不知道是否所有的员工都倾向于认为他们应该获得更多的股票期权。”他认为，对于其他公司来说，在你得到雇用的时候你应该知道，你是否有权获得公司的股票期权，应该获得多少，并且什么时候这些股票期权才归你。这些内容都在双方的合同文本中写得非常明白了。

他说：“我们生活的这个世界，每个人可能都会说：‘真是不公平——有些人竟然得到的比我还多。’”

当然，可能有些首席执行官比较慷慨，但正如这位皮克斯公司的前主管所说的，史蒂夫每个月都会把自己的钱投入到皮克斯公司。即使他的投资在短期内毫无获得收益的可能性，他也依旧投入。曾经有两次，世界500强的某些企业参与了进来，他们想并购皮克斯公司，但他们所提供的并购资金都不如史蒂夫投入的资金多。史蒂夫非常顽固，他甚至顽固到宁愿把自己的钱投入到并没有很好收益的公司，而不把钱投入到获益最好的公司。一位考虑周到、理性的投资者绝对不会像史蒂夫那样投资的，如果一个领域的投资不合算，他会趁着自己还剩余一些资金时，适时地削减相应的投资，以求获益最大。但史蒂夫却没有这样做。

现在史蒂夫的固执终于有了回报。“他赌赢了，”这位皮克斯公司的前主管说，“他投入到皮克斯公司的资金有5 000万到6 000万美元。这次赌博他赢了。皮克斯公司的有些员工的股票期权也达到了几十万美元。

“如果史蒂夫不喜欢给他的员工更多的股票期权，他们会从内心深处责怪他吗？”这位主管说。

在皮克斯公司第一天上市的股票交易中，有1 170万股股票转手出卖，这也使得皮克斯公司成为纳斯达克历史上第二家交易如此火爆的公司。总的来说，网景通信公司和皮克斯公司的公开上市给人们提供了一种新的商业思维观念和心态，这种观念和心态就是不要看一家公司如何赢利，而要看这家公司发展的潜力如何。从1995年到2000年，在这5年电子商务迅速发展的时期，受投资公司和创造新的投资渠道的股票经纪公司的推动，公司股票的价格几乎失去了控制。

商业投机理念在皮克斯公司公开上市的时候并没有正式形成。在不到一个星期的时间里，皮克斯公司的股票价格就下降到了每股28.50美元，这只比它首日上市的价格高出一点点，远远低于大多数投资者购买的价格。在1998年的投资市场上有几个自称“莫特利傻瓜”[注]的年轻人用一种平平淡淡的语言描述了当时的情景：“如果你早早地起来，抢先把皮克斯公司的股票买了下来，我们保证你一整天心情都不会好，甚至在几年之内都会这样。在3年以前，皮克斯公司在动画电影《玩具总动员》首映后不到一个星期的时间里就公开上市了。在第一个星期之内，皮克斯公司的股票价格是每股25美元，但在一年之内，却下降到了每股12美元。这种状况持续了两年之久，只有在最近《虫虫特工队》上映后，皮克斯公司的股票价格才又达到了一开始公开上市的价格。”

虽然在当时史蒂夫手中拥有的钱几乎可以让他为所欲为了，但他的财富还没达到10亿美元。不管怎样，史蒂夫如果想像拉里·埃利森和比尔·盖茨那样富有，他还有很长的一段路要走。拉里是史蒂夫的好朋友，他很崇拜史蒂夫，也非常希望能像史蒂夫一样有那么好的舞台形象和魅力，而史蒂夫则嫉妒他的财富。比尔·盖茨则是史蒂夫长期的对

手，史蒂夫好像认为，盖茨不应该获得那么大的成功。但他现在这样考虑还有什么意义呢?

史蒂夫·乔布斯很快又碰到了让他笑逐颜开的事。这就好像他在一张赌桌上押了一注赌资，却赢了两次。皮克斯公司股票公开上市，使他不仅步入了超级富豪的行列，而且《玩具总动员》也给他带去了巨大成功——在好莱坞，这种成功足以让史蒂夫变成一个商业巨头。在《玩具总动员》公开上映的第一周里，全美国影院的票房收入就达到了2 900万美元，已经和这部动画电影的制作成本不相上下了。随后，《玩具总动员》的票房收入继续攀升，成了当年收入最高的电影。在全球范围内，这部动画片的票房收入达到了3.5亿美元，另外还有1亿美元的电影录像带租金收入。

史蒂夫·乔布斯在别人眼里是一个态度强硬的谈判对手，每次谈判他都有一种一定要赢的信念，因此他显得很无情。当史蒂夫和杰弗里·卡曾伯格坐在一起商谈迪士尼公司和皮克斯公司将要签订的协议条款时，他就穿着一件宽大的外衣，显得很盛气凌人，但在谈判过程中，他却一直指望着同伴为他出谋划策。因此在另一方面，史蒂夫又显得有些外强中干——他的外在表现虽然很强硬，但在内心深处却软弱得很。

然而，史蒂夫从来不认为一份协议是“铁定的事实”，不论这份协议有多么错综复杂，也不论这份协议在尾页有多少人签名。电脑芯片制造商里克·施里纳和他的投资专家戈登·坎贝尔就曾经和苹果公司签订协议，把他们的资金投到了VLSI芯片的研发中，但后来苹果公司取消了与他们公司签订的协议，转而研发装配在麦金托什机上的速度更快的芯片。为了减少公司损失，他们不得不花很多诉讼费强迫史蒂夫对他们赔偿。现在史蒂夫正准备把另一份协议书也扔进“废纸篓”里：就是那份他与迪士尼公司签订的协议书。

在史蒂夫看来，现在皮克斯公司的情况已经发生了很大变化，协议书也过时了，应该重新签订。随着动画电影《玩具总动员》票房收入猛增，史蒂夫的手中也有一张很硬的“牌”了。除此之外，他还是一家拥有资产超过15亿美元公司的首席执行官和董事会主席，而且他个人还拥有数亿美元的皮克斯公司的股票。总之，史蒂夫认为，他的谈判地位已经改变了。

史蒂夫打电话给迈克尔·艾斯纳，要求和他谈一谈。当艾斯纳发现史蒂夫想要对他说什么的时候，他愣然了。他和史蒂夫已经签订协议了！而且各项条款都是不能更改的！史蒂夫这个狂妄的年轻人，这个好莱坞世界的局外人，他还是电影业界的一个新手，竟然要与在好莱坞“摸爬滚打”这么多年的艾斯纳平起平坐！

史蒂夫·乔布斯当然有自己的“撒手锏”，他手里握着“一颗最精美的钻石”——约翰·拉塞特。艾斯纳知道这将是“一笔多么珍贵的财富”！约翰·拉塞特在皮克斯公司的几次危难中都安然无恙，他的动画电影创作技能也日臻完美，他制作的动画电影可以带来数亿美元的收入，甚至还会达到10亿美元以上。

虽然乔布斯和艾斯纳来自两个不同的世界，他们两个人却有着惊人的相似点。两个人都是“一路打拼”才到了公司的顶层；两个人都有很高的智力和非凡的预见力；两个人都拥有天赋的商业经营头脑和优秀的管理能力；两个人都珍视忠诚，并把它看作他们周围的人所应该具有的最重要的品质；两个人都曾经报复过他们觉得已经不值得信任的人；两个人都有把他们认为已经没有利用价值的同事辞退的经历。

现在，史蒂夫在动画电影《玩具总动员》的鼓励下，要向艾斯纳提出3点要求。第一点，皮克斯公司对为迪士尼公司制作的动画电影有完全自主的制作权。这样的话，在电影制作过程中，皮克斯公司的制作人员就不需要再到伯班克请示迪士尼公司对电影的设想、人物、故事情节、场景以及一些细节的看法了。

第二点则是史蒂夫想要把“皮克斯”注册成一个品牌名，这样有助于拓展皮克斯公司的商品销售渠道，这些商品类似于迪士尼零售店里的小商品，迪士尼公司依靠销售这些小商品每年的收入就可以达到大约100亿美元。可以想象，如果皮克斯公司能够经营这种商品的一半或者1/3，他们的收入就会比电影票房的收入还要高。

史蒂夫提出的第三点要求对使皮克斯成为公众所熟知的品牌大有益处。史蒂夫坚持在所有与电影有关的产品上，比如DVD包、快餐店里的搭卖品、玩具以及其他产品，印制的皮克斯商标要和迪士尼公司的商标一样大。这看起来是一个小问题——有多少人能注意到一种玩具、游戏产品或者说玉米面豆卷包装盒上的商标大小呢？但要知道，每一件产品的商标都被无数次地展现在人们的眼前，久而久之，一种产品的品牌就牢牢地印在了公众的脑海里。史蒂夫有着那种天生的商业经营头脑，他站得高也看得远，他认为依靠这一副业，就会有数十亿美元的钱源源不断地流入皮克斯公司。

如果说史蒂夫提出的前两点要求对艾斯纳来说很难办到的话，那么第三条更让艾斯纳想都不敢想：史蒂夫想要的是，对于皮克斯公司制作的动画电影收入，迪士尼公司和皮克斯公司五五分成！

对于这件事的结果，史蒂夫·乔布斯和迈克尔·艾斯纳都有可能怒不可遏但也无可奈何。因为他们两个人都是谈判高手，都知道如何发现对方的弱点，如何利用自己的优势。迪士尼公司的企业文化创建的基础理念就是，如果你想同迪士尼公司做生意，你就必须赞成迪士尼公司的合作方式，也不要讨论什么是“公平”的。

然而，迈克尔·艾斯纳对史蒂夫让步了。好莱坞最有权势的人之一对史蒂夫让步了，当然这并不是因为史蒂夫个人或他的谈判艺术，而是因为约翰·拉塞特。让皮克斯公司捞取一点利润，总比让史蒂夫一怒之下撕毁协议，然后再寻求与另一家电影公司合作要好得多。心中愤愤不平的杰弗里·卡曾伯格一定会拿出极具诱惑力的协议条款把皮克斯

公司从迈克尔·艾斯纳的手里拉过去。这种可能性对艾斯纳来说简直太难以接受了，他连想都不敢想。

随后，皮克斯公司与迪士尼公司签订的协议条款总共涉及7部动画电影：《玩具总动员》、《玩具总动员2》、《虫虫特工队》，另外还有4部没有确定下来的动画电影。新协议规定，迪士尼公司仍旧有拍摄电影续集的权利。在电影界，许多顶级的动画电影制作人也仅仅要求15%的电影票房收入，而史蒂夫现在竟然要求50%的票房收入。后来，皮克斯公司的市场部主管，和史蒂夫·乔布斯关系比较密切的帕姆·克尔温说："在史蒂夫的运作下，我们能够和对方平等地谈判了。"她认为这次皮克斯公司谈判的成功主要得益于史蒂夫的"头脑清醒、精力充沛以及不怕丢脸"。

甚至在《玩具总动员》公开上映之前，皮克斯公司的动画电影制作人员就开始准备制作《玩具总动员》的续集《玩具总动员2》。以现在的眼光来看，当时的这种想法有点不可思议。他们的计划是直接制作出《玩具总动员2》的录像带，而没有打算在影院里放映，当然这样做主要是受经济利益的驱动。这种做法也与皮克斯公司的企业文化格格不入。

卡特穆尔说："在这种想法的支配下，我们整整工作了9个月的时间才交出作品，但最后又被否决了。我们只得重新制作，虽然知道时间已经来不及了，但也明白，达不到好的效果，只得重做。因为时间紧迫，我们有几个工作人员都累倒了。事后，我想：'我们的公司不能再这样运转下去了。'"

皮克斯公司并没有这样持续下去，他们改变了公司发展策略。皮克斯公司动画电影制作组把下一部电影锁定在了《虫虫特工队》上。这部电影刚好赶在1998年感恩节假期前制作完成，迪士尼公司决定再次在感恩节前夕公开上映这部动画电影。皮克斯公司每一位员工都希望能借助《虫虫特工队》的成功有力地证明《玩具总动员》并不是侥

幸才获得成功的。事实证明，《虫虫特工队》在那个感恩节假期里又一次打破了票房收入纪录，达到了4 650万美元，突破了皮克斯公司《玩具总动员》的票房收入。

《虫虫特工队》从公开上映到这一年的年底这么短的时间里，成为1998年赢利最高的电影。《玩具总动员》获得了奥斯卡奖两项提名，即最佳配乐奖和最佳剧本奖，另外还颁给了约翰·拉塞特一个特别成就奖，以奖励他带领皮克斯公司动画电影制作组努力不懈，制作出第一部电脑动画电影长片。而《虫虫特工队》又给动画电影制作增添了一个音乐类的奥斯卡奖提名。

在皮克斯公司的大力宣传下，再加上他们还有两部动画电影正在制作过程中，皮克斯公司的股票在一年的时间里出现了大幅度的上扬，一度突破了每股60美元。史蒂夫手中持有的73%的皮克斯公司的股票价值也上升了，达到了14亿美元。这一年的5月份，他与劳伦娜的第三个孩子出生了，他们给她起了个名字叫“伊夫”。

在20世纪90年代末期，乔布斯家族的女性越来越受到世人的瞩目。史蒂夫与克里斯·安生的女儿丽莎已经用丽莎·布伦南·乔布斯这个名字了，虽然她从小就缺少父爱，但现在她已成长为一个漂亮又多才多艺的年轻女孩。乔布斯聪明的头脑好像也遗传到了丽莎的身上，她在哈佛大学完成了学业，获得了学士学位。史蒂夫对音乐的爱好也遗传到了丽莎的身上，这一点也增加了史蒂夫对她的喜爱。丽莎还尝试过作曲，有的歌曲甚至还亲自演唱。在一次硅谷举行的慈善演义会上，丽莎和一支知名的乐队同台演出。丽莎身材苗条，还长着一头金黄色的头发，外形没有特别类似史蒂夫的地方，但她的名字就足以引起在场高技术领域的观众的兴趣。丽莎在这次演义会上选择的歌曲也与她父亲的性格有所关联，这首歌叫《决不低头》。虽然丽莎的演出有点像业余演员，但还是赢得了观众的阵阵掌声。

史蒂夫的妻子劳伦娜也赢得了一种与众不同的赞赏。她已经越来越像其他女性特别欣赏的那种类型了，当然这也引起了很多人的嫉妒。除了她靓丽的外表和健美的身段（即使在她生完3个孩子之后也依然如此），她还才智过人，并且兴趣广泛。另外，作为史蒂夫的妻子，有很多钱当然不在话下。劳伦娜还有一个特点与其他女性不同，她认为一位好妈妈并不一定就是那种家庭主妇型的。

劳伦娜不需要出去工作赚钱，但她通过经营管理天然食品的经历向人证明了她能够开创自己的事业，因此她能按照自己的兴趣与意愿做一些事情。劳伦娜比较欣赏美国开国元勋教育他们孩子的方法：一旦家里有了足够的钱，你就应该把时间、技艺和你的能量用在公益事业上。在这种思想的影响下，劳伦娜于1997年创建了分轨制大学（College Track，根据学生的能力、成绩或需要安排课程），这是一所非营利性大学，主要为那些可能没有机会升入大学深造的学生开设相关的课程。后来，劳伦娜担任了这所大学的校长。

乔布斯一家还对美国民主党的好几位候选人提供过支持，因此他们和克林顿总统的关系非常好。后来，当阿诺德·施瓦辛格作为共和党人参加竞选并赢得加利福尼亚州州长的时候，劳伦娜也为史蒂夫·韦斯特利（Steve Westly）举办了一个富有政治色彩的午餐庆功会，因为韦斯特利作为民主党人也通过竞选赢得了加利福尼亚州审计长的职位。韦斯特利曾经担任过加利福尼亚州的中央委员会副主席，他还被看作有希望当选未来加利福尼亚州州长的候选人，而且还有可能竞选更高的职位。由于当时施瓦辛格是受人欢迎的超级影星，因此他能轻松获得选举的胜利，但他又没足够的能力把所有的职位都安排给共和党人担任。就这样，韦斯特利赢得了州审计长的职位。

史蒂夫·乔布斯有过支持获胜者的经历。在这一回合中，劳伦娜的表现说明她也能做到。

在这段时间里，杰弗里·卡曾伯格一直待在他的梦工厂里“卧薪尝胆”，他非常希望能够创建自己的动画电影王国，而且还要在规模和影响力上胜过皮克斯公司和迪士尼公司。

一位曾经在卡曾伯格身边工作过的迪士尼公司的主管说：“对于杰弗里，你首先应该知道的是他知道的事情并不多，不像那种知识面很广的人。但他是一个学东西很快的人，对于动画电影的一些知识，他都是从日常制作经验中学会的。有时让我感到吃惊的是，卡曾伯格处理问题时往往显得很幼稚。”“他是一个有着强烈自尊感的人，也是一个我始终无法理解的人。”这位主管说。在与迪士尼公司高级管理人员会面时，卡曾伯格总喜欢说类似这样的话：“如果这屋子里的人能够经营通用汽车公司的话，效果会更好。”“卡曾伯格的有些话真是相当奇异，甚至艾斯纳也感到很生气，有时他会委婉地请卡曾伯格出去回避一下。”

约翰·拉塞特感到有必要与卡曾伯格建立一种长期的友谊关系，因为他知道卡曾伯格是支持他们的动画电影事业的，他以前就对动画电影《玩具总动员》给予了很大的支持。“当年我们打算为迪士尼公司制作动画电影时，他就非常信任我们。”拉塞特回忆道。因此，即使卡曾伯格离开迪士尼公司去了梦工厂，拉塞特还是与他保持着联系。

早在1995年秋天，当约翰·拉塞特刚开始构思动画电影《虫虫特工队》时，他和这部动画片的编剧安德鲁·斯坦顿就去拜访过卡曾伯格，并向他介绍了这部动画电影的某些情节构想，卡曾伯格听了后非常高兴。“我们把《虫虫特工队》的很多东西都跟他说了。”拉塞特说。

杰弗里满怀热情地听着拉塞特所说的话，他还问了拉塞特一些关于《虫虫特工队》的内容。他询问拉塞特这部动画电影的上映日期，拉塞特告诉他，这部电影预计还是在一个假期前上映，比如在感恩节前夕。

约翰·拉塞特对卡曾伯格说的这些话至少是不明智的。当然，这并不是杰弗里不想回报拉塞特对他的友谊，可能他也的确把拉塞特当作好朋友看待，但在另一方面，拉塞特也不应该忘记他和杰弗里之间还有一种竞争关系。根据迪士尼公司一位前主管的说法，迈克尔·艾斯纳曾经传授过卡曾伯格一些获取其他公司信息的方法，因为艾斯纳认为，在与对手的竞争过程中，获取对方的情报信息是发现获胜机会和辨明对方弱点的一种工具，如果利用好了这一点，就可以在竞争中游刃有余地击败对手。

有一次，艾斯纳参加迪士尼周末电影制作组的例行会议。一位负责客户关系的女职员提到她有一个朋友是另一家电影制作公司的主管，并且还说，她的这位朋友也在打算制作同样的一部电影。艾斯纳马上就问她这部电影的制作情况。这位女职员说，她的朋友没有告诉她相关的信息。艾斯纳注视着这位女职员并说道："你同他睡过觉吗？"并告诉她："我并不在乎你采取什么样的方法去做，你只要把相关的信息搞到手就行。"当时，这位女职员并没有对艾斯纳的建议感到恼怒，但这从另一方面也说明了艾斯纳是多么重视获取对手的情报信息。

还有一次，当艾斯纳向公司的几位主管讲述他和一名同事越过栅栏到一个地方获取情报信息时，他发出了爽朗的笑声。那一次他们被发现了，有好几只警犬追着他们两个人咬，在这紧要关头，他们拼命奔跑，终于在警犬赶到前越过了栅栏。

这两个小故事都是确凿、真实的，这也说明杰弗里·卡曾伯格已经从迈克尔·艾斯纳的身上获得了不惜代价获取对手信息的能力。由此可见，对卡曾伯格来说，他让拉塞特说出动画电影《虫虫特工队》的一些情况并不是对他们之间友谊的亵渎，只不过就是一种简单的商业策略。

多年以来，在好莱坞世界里一直有这么一种看法，要想制作出一部栩栩如生的动画电影，只需把《伊索寓言》中关于蚂蚁和蚱蜢的故事稍微改编一下就行了。

在约翰·拉塞特拜访完卡曾伯格后，梦工厂就决定购买太平洋影像公司40%的股权，太平洋影像公司是旧金山一家富有开拓精神的电影制作公司，但当时它正处于困境之中。

后来才知道当时的情况是这样的，卡曾伯格告诉太平洋影像公司，他要与他们签订一份协议，这份协议包括向他们公司融入资金。卡曾伯格答应太平洋影像公司，他将资助他们制作一部动画电影，只要这部动画电影能够顺利制作完成，并能赶在《虫虫特工队》正式上映之前公开上映。太平洋影像公司制作的这部动画电影还得遵循"蚂蚁和蚱蜢"的制作思路。卡曾伯格要与他的好朋友拉塞特展开竞争，他也要制作一部有关昆虫的动画电影，而且他还必须确保他制作的动画电影比拉塞特的提前搬上电影屏幕。

一位曾经与卡曾伯格工作过好几年的电影业界的主管并不认为卡曾伯格的做法有什么不妥甚或恶毒之处。"卡曾伯格做这些事情都是非常讲究策略的，"这位主管说，"他会从同一个角度看待两部电影的制作计划，他绝对不愿意让自己制作的动画电影晚于另一部公开上映。他会把他的想法告诉给每一位参与动画电影制作的人员：'最重要的一点就是，我们制作的动画电影必须能够率先上映。'"

"动画电影《小蚁雄兵》就属于这种情况。卡曾伯格做出制作《小蚁雄兵》的决定，主要是想让这部动画电影能够在《虫虫特工队》之前公开上映。这种策略的运用是卡曾伯格驾轻就熟的，"这位主管又补充道，"主要原因可能是他以前曾经与迪士尼公司有着不和谐的关系。"

这一次，卡曾伯格已经筹划好了击败竞争对手的策略——他几乎把所有知名的影星都找来为他的动画电影配音。这些影星有珍妮弗·洛佩兹、莎朗·斯通、丹尼·格洛弗、吉恩·哈克曼、丹·阿克罗伊德和安妮·班克罗夫特。卡曾伯格甚至说服了电影界最难以沟通的“天才人物”伍迪·艾伦与他合作。

《小蚁雄兵》公开上映的时间是1998年10月2日，这整整比皮克斯公司的《虫虫特工队》上映时间提前了6个星期。等到《虫虫特工队》上映的时候，《小蚁雄兵》已经有8 400万美元入账了。

但约翰·拉塞特和史蒂夫·乔布斯却笑到了最后。拉塞特又一次制作了一部让观众非常着迷的动画电影。到1998年底的时候，两部电影的票房收入统计出来了，《小蚁雄兵》的票房总收入是8 700万美元，但却比《虫虫特工队》的票房收入少很多，后者是1.14亿美元。再到第二年的1月份，据电影界时事通讯的报道，《虫虫特工队》的票房收入已经达到1.5亿美元，成为第4部票房收入极高的动画电影。

一年以后，经过重新制作的《玩具总动员2》已经准备发行了。埃德·卡特穆尔吹嘘道：“一般这种动画电影制作出来需要4年的时间，而我们只需要9个月的时间就制作完成了。对此，我感到非常自豪。”但喜爱电影的观众却不会考虑电影的制作到底花了多长时间。皮克斯公司在这么短的时间里能制作出优秀的动画作品吗？是不是会“一着不慎，满盘皆输”呢？

当然不会。观众都急切地盼望着观看下一部动画电影中的伍迪、巴斯光年以及其他的玩具到底是个什么样子。观众都是排着队走进了电影院，座位也是坐得满满的。作为一部动画电影，它又刷新了《虫虫特工队》在一年前创下的纪录。

在好莱坞，一般人都认为，一部电影的续集肯定比不上它的原创作品。然而，《玩具总动员2》却成为第一部超过其原创作品的电影动

画续集。不少孩子都要求看很多遍。

皮克斯公司一连制作了3部获得巨大成功的动画电影，在一些人的眼里，他们已经把史蒂夫·乔布斯和乔治·卢卡斯、史蒂芬·斯皮尔伯格放在一起了。凭着巨大的成功，史蒂夫又获得了一种优势，而且这一次不同凡响。

在好莱坞，奖励往往给予电影制作人，而赞美之声往往给予电影导演和制片人以及电影公司的总裁。史蒂夫·乔布斯已经获得了电影界大人物的威望和地位。他是一位真正的巨人。

好莱坞世界里，一直有人在猜测，史蒂夫究竟要如何发挥他的优势呢?

史蒂夫在NeXT公司成立初期从来不从公司里领取薪水，这种状况一直延续到他结婚为止。在皮克斯公司，有一些年份他也只领取50美元的薪水，有些时候甚至根本就没有。即使在苹果公司，当公司开始赢利能够为它的首席执行官提供薪金的时候，史蒂夫从公司里获得的薪金也只能满足他的医疗费用。按照常理，苹果公司董事会要求史蒂夫接受公司的一笔大额股金，但史蒂夫总是拒绝。一位作家计算过，从苹果公司的利润中，史蒂夫至少应该拿到10亿美元，但这些钱他一分也没要。

“史蒂夫·乔布斯是一个资本家”这个标签好像并不适合他。事实上，用这种标签定位他也是相当可笑的。然而，史蒂夫很明白成为一个只领取薪水的职员和成为一位公司的拥有者之间有什么区别。对于他来说，好像接受薪水是一种索然无味的事情，他的养父保罗·乔布斯才这样做呢。史蒂夫不想重复这样的事情了。

2000年1月，苹果公司董事会终于说服了史蒂夫让他接受公司的赠予。这个决定是在苹果公司连续赢利9个季度以后做出的，董事会感到

应该对史蒂夫慷慨一点了。苹果公司董事会成员埃德·伍拉德在一份声明中宣称："在史蒂夫回到苹果公司并担任苹果公司首席执行官两年半的时间里，苹果公司的市场总资本就从原先的不到20亿美元上升到现在的160亿美元。"伍拉德继续宣布，为了对史蒂夫表示感谢，公司董事会决定给予史蒂夫两项奖赏。第一项就是给予史蒂夫1 000万股苹果公司的股票期权，以当时的价格计算这些股票相当于8.7亿美元。第二项奖赏虽然从金钱上衡量只及第一项的1/10，但这一项奖赏却非常实用，也让史蒂夫非常高兴：奖品就是一架湾流V型商用喷气式飞机。这架飞机可以容纳20位乘客（虽然通常情况下只乘坐8位乘客），飞机的飞行速度大约每小时500英里，不用中途加油就可以从旧金山飞到伦敦。这架飞机并不是苹果公司拥有的设施，而是作为一件礼物赠给史蒂夫个人的。苹果公司还代史蒂夫缴了这架飞机的个人所得税。总体来算，这架飞机最后花去了苹果公司9 000万美元。

一些观察人士认为，史蒂夫的这个转变——从一直不接受公司董事会的赠予到突然既接受公司的股票期权又接受喷气式飞机这样大型的礼物，说明史蒂夫的态度发生了很大转变。史蒂夫已经从他以前自己选择的空间狭小的办公室搬到了设施豪华的首席执行官办公套房，这样他就能和吉尔·阿梅里奥一样看到外面绚丽的风景了。他又开始在专门为腿脚不便的人设置的停车场停车了。而且在接受媒体记者采访时，他又变得言行无礼、傲慢自大，还常侮辱别人。

实际上，史蒂夫就是一个矛盾的统一体。

2001年，随着《怪物公司》的公开上映，皮克斯公司进入了一个新的发展时期，公司的运营模式也有了一定的变化。因此，在好莱坞有人就质疑：皮克斯公司是否改变得太多，转变得太快了？公司规模如果这样膨胀下去，是否会有损他们制作的电影质量呢?

2001年11月，皮克斯公司终于可以让这些怀疑的人闭口不言了。在前9天的上映时间里，《怪物公司》的票房收入就突破了1亿美元，

这种高速增长的票房收入又创造了动画电影的一个新纪录。这部动画电影还获得了3项奥斯卡奖提名，其中就包括最佳动画长片奖。就这样，《怪物公司》成为皮克斯第3部高票房收入的动画长片。

皮克斯公司接连制作了4部动画电影，而且是获得了巨大成功、屡次刷新票房收入纪录的4部动画电影。对于皮克斯公司所取得的成就，评论家们交口称赞，观众也对它抱以极大的热情。杰弗里·卡曾伯格曾经宣称他才是动画电影的“拥有者”。现在看来，如果可以把“动画拥有者”的头衔冠于某个人的话，这个人可能就不是杰弗里·卡曾伯格了。

史蒂夫·乔布斯当时说：“我认为皮克斯有机会成为下一个迪士尼。”如果在几年前，史蒂夫说出这样的话，其他人一定会认为他在放“烟幕弹”，只是一座“空中楼阁”。

然而，可能史蒂夫“下一个迪士尼”的说法有点太谦虚了，因为媒体很快就报道了出来，皮克斯公司的收入已经突破了25亿美元，成为好莱坞有史以来最成功的电影制作公司。

史蒂夫·乔布斯已经把自己的印记深深地烙在了世界上最引人注目的两种产业领域里，但还有更广阔的领域等着他去开创呢。

---

1. 莫特利傻瓜（Motley Fools），他们创建了莫特利傻瓜论坛，是美国20世纪90年代最受欢迎的线上投资论坛，他们公开穿成鸡冠花的模样，凸显本身以“傻瓜行径”能够在华尔街的“智慧”之地成为股市新贵。在当时，这个投资站点受访问的次数居整个互联网之首。——译者注



10

开创新领域

苹果公司凭借iTunes就进入了音乐变革的时代，这是史蒂夫把互联网与苹果电脑相结合迈出的创造性的一步。但世人也很快得知，史蒂夫·乔布斯并不仅仅是加入了这个音乐变革的时代，他还要重塑这个时代。

史蒂夫开始意识到，如果为苹果公司开创一个新领域，就有可能把苹果公司的业务部门分成两半。如何能找到一个好的途径，既能不分裂公司，又能开创一个新领域呢？史蒂夫最终想到要把苹果公司生产的麦金托什机与互联网联系在一起，把这个项目作为一个要优先实现的目标。史蒂夫仔细分析研究苹果公司的衰败之后，他意识到苹果公司必须要抓住互联网迅速发展的浪潮。开始的时候，苹果公司总是吹嘘自己的电脑用起来如何方便，但这种使用上的方便没有和互联网结合起来。现在苹果公司必须要生产出一种更加实用的电脑。

史蒂夫设想的这种电脑在设计上要非常独特，能够引起公众的兴趣，也能够吸引用户的注意力。“现在的计算机用起来还是令人生畏的，”史蒂夫抱怨道，“它们太复杂了，也不能执行我们想要它执行的指令，甚至连它能执行的指令都做不好。我们还有很长的路要走。汽车工业在经过了近100年的发展之后，人们仍然在走创新发展之路。电话的发展也有很长的一段时间了，但即使这样，电话生产商也做出了令人称赞的技术革新。”史蒂夫却没有看到在他的公司里有什么大的技

术创新。“我重新回到苹果公司的目的，就是不想再让苹果公司处于一种‘昏睡’状态之中了。苹果公司的这种状况让我想起20世纪70年代的底特律（美国著名的汽车城），那时美国汽车行驶的速度和船速差不多。”史蒂夫绝对相信，只要把苹果电脑方便的性能和麦金托什机的精美设计与互联网结合起来，苹果电脑就能够再次有机会成为一个真正的“角逐者”。

史蒂夫没有提到他想要做的这些创新并不是从他开始的，实际上，史蒂夫是按照他的前任吉尔·阿梅里奥所提出的设想进行创新的。“我们重新规划了新产品研发方案，把原先的方案削减了70%还多，”史蒂夫说，“而剩下的这30%几乎都是精品了。”然而事实上，吉尔已经制订出了把原先的研发计划削减80%的计划，到史蒂夫接任他的时候，已经进行得差不多了。

史蒂夫引以为豪的另一个较为全面的研发项目是研发一种新型的面向低端用户的麦金托什机，他解释说：“我们有很多用户，我们研发的很多产品也都推向了市场。我们密切地注视着电脑产业界的风吹草动。但最后，由于各方面情况复杂的原因，要想设计出面向大众的产品还是相当困难的。以前经常出现的情况是，只有当我们把自己的产品展示给用户时，他们才明白到底需要什么样的产品。”史蒂夫说的这些话又是对事实的严重歪曲。因为在史蒂夫正式上任之前，吉尔就已同埃伦·汉考克一起开始研发低端电脑的项目。“在史蒂夫上任的时候，这种低端电脑还有三四个月的时间就可以设计出来了，”吉尔说，“史蒂夫给这种低端电脑起了个名称叫iMac，他把所有的功绩都占去了。”吉尔在任时的一位工程设计主管说：“在史蒂夫接任首席执行官之后3年时间内研发的产品，绝大多数都是从吉尔在任的时候就开始研发了。”

如果从以前的视角看一下史蒂夫，可以看到他很多好的思想理念还是完整地保存了下来。他还会相信自己的能力，还将带领他的员工

挑战他们自己。另外，他还会以产品雅致的外形、与众不同的风格吸引用户的眼球，还将会有所创新，但创新的步幅不会太大。

然而，现在的史蒂夫却和以前不一样了，他已经历3家不同的公司了。现在，在他重新回到苹果公司后，他已对公司的组织状况和高科技人员了如指掌。下面他要采取的关键一步就是，要创建市场部、销售部、生产部和财务部等各个管理部门，以管理整个公司的事务。史蒂夫把这一步骤看作解决苹果公司各部门各自为政、互相敌视、缺乏交流的一剂良药，因为以上这些情况在苹果公司里存在很长时间了，史蒂夫非常担心这种局面持续下去会影响公司的发展。史蒂夫拒绝再与约翰·斯卡利认定的美国天高国际广告公司合作，而重新与佳德广告公司合作，这家公司在1984年为苹果公司制作了一次效果非常好的广告。史蒂夫还对产品研发人员非常重视，他给这些人员提供工作上的一切便利，因为他知道，稳住这些技术人员，而不是让他们跳槽到微软公司，是苹果公司将来研发新一代麦金托什机的关键。

史蒂夫最擅长的技能之一就是公司的经营管理。从他上中学在海尔蒂克做工开始一直到为了苹果II电脑的零部件主动和其他公司讨价还价，再到现在研发新型麦金托什机，史蒂夫对这些管理细节非常熟悉。他不仅对产品的外形设计、用户界面和软件开发的细节非常熟悉，还对如何最大限度地提高员工工作效率颇有心得。史蒂夫一方面重新树立了苹果公司员工的审美观，另一方面又重新制定了生产和库存方面的管理政策。在他上任的那个季度，吉尔已经把苹果公司的库存量削减到了4亿美元。9个月后，当苹果公司报告1998年财政年度的收入时，史蒂夫的努力终于有了成果，苹果公司的存货量下降到了7500万美元。

史蒂夫后来说，管理库存方面的经验是他从吉尔那里学到的最有价值的东西之一，尤其是吉尔把他从迈克尔·斯平德勒那里继承下来的20亿美元的库存量变成了15亿美元的现金。吉尔这种处理库存的能力

给史蒂夫留下了很深的印象，他也牢牢地记在了心里。“这个功劳应该属于弗雷德·安德森，是他给史蒂夫上了很好的一课。”吉尔说。

当然史蒂夫并不愿意采取那种保守的，又有点不敢公开的财务管理政策，但这种政策实行起来确实有一定的效果。在1998年财政年度，苹果公司的销售额下降到了59亿美元，但史蒂夫能够一直维持着让苹果公司赢利的局面。那一年史蒂夫在主持苹果公司经营情况分析会的时候，说了一句让与会人员都信心大增的话——“我们会回来的。”这句话实际上是电影《终结者2》中施瓦辛格说的一句台词，意思是“我们会重新取得辉煌的”。

奇迹正慢慢开始出现，苹果公司正在恢复强劲的发展势头，其产品也得到了更多用户的认可。苹果公司情况的好转主要是由iMac电脑带来的，这种型号的电脑体积不大，有着颜色明亮的塑料边框，非常漂亮，而且价格也不贵，每台售价只有1 300美元。iMac电脑装配也较完整，它可以联机上网。iMac电脑的推出日期是1998年5月6日，这个时间非常保密，只有几位核心人物知道，这是史蒂夫惯常用的把戏。

iMac电脑吸收了麦金托什机设计的精华，把这种设计风格带到了一个新的年代，但也还有原先那种“史蒂夫式”的设计风格。iMac电脑里没有软盘，机箱里面仅有一个CD存储驱动器，虽然可以有较大的存储量，但无法写入数据随便带走。在史蒂夫的设计理念里，传送文件可以通过互联网或者电子邮件，他把以前电脑中一直使用的软盘给忽略了。史蒂夫以前这样做受到了很多人的非议，可这一次他却得到了不少人的赞同。“仔细看一下，你们就会知道这样设计的好处。以前人们比较青睐于软盘的其中一个原因是：他们没有经过认真的思考。没有人支持把存储量仅有1MB的软盘转换成存储量可以达到4GB的存储器。如果人们想使用小一点的文件，他们只好借助于压缩驱动器，但这种驱动器价格又太贵，不适于装配在普通用户的电脑上。另外，也没有人支持装配这种压缩驱动器，因此更没有必要把这种价格很高的

驱动器装配在每一台电脑上。人们对软盘青睐的第二个原因是：软盘可以装载应用软件。但现在CD盘也具备这个功能了，而且比软盘更好，更便宜。”

这一次史蒂夫自己也认为他的观点比电脑市场的精英人士的观点还要正确——但这一次他是真的正确，而且是百分之一百一十的正确。软盘早已落伍，不被需要了，iMac电脑也根本没有安装这种软盘驱动器。在多年以前，麦金托什机研发组的市场部经理在描述他们的市场开发状况时总是说：“史蒂夫每天早上都在镜子里看着自己，然后问自己需要什么。”现在的情况依旧是这样，但现在不是史蒂夫自己了——史蒂夫已经要求苹果公司的其他员工每天早上也要“照一下镜子”，而且史蒂夫也能听进他们的意见了。

iMac电脑的研发成功只是苹果公司获得快速发展的一个因素，其他产品也雨后春笋般地在生机勃勃的苹果公司里被研发出来了。新一代操作系统的升级换代也是每隔几个月就进行一次。苹果公司还研发了iBook电脑，这是一种用户一直期待的便携式iMac电脑。这种电脑还提供“无线服务”，也就是说能无线上网，因此使用这种电脑时，在家里和办公室里就不需要布置线路了。苹果公司这种技术上的变革虽然幅度不是很大，但足以令用户感到满意。在技术变革方面，苹果公司带来的影响最大，当然像戴尔公司、康柏公司和其他一些公司也进行了类似的技术改进。

在一年多一点的时间里，苹果公司就销售出去200万台iMac电脑，而且销售势头还很强劲。现在已经完全可以把苹果公司列入可以长期赢利的公司里了。

但史蒂夫在实施公司的一些大的发展战略时并没有获得成功。1998年史蒂夫决定从3Com公司购买奔迈电脑公司（Palm Computing）的Palm Pilot生产线，他认为只有这样做，苹果公司才能不必经过研发过程就能生产出便携式电脑。但苹果公司与奔迈电脑公司的谈判破裂

了，史蒂夫又想购买Handspring公司。同样，苹果公司与Handspring的谈判也是无果而终。一位与史蒂夫谈判的主要负责人说，他与史蒂夫谈判简直是他一生中“最糟糕的一次经历”。

有一次史蒂夫接受记者采访时被问到，对当前蓬勃发展的互联网技术有什么看法，他的回答反映出他已是“一家之主”了，也反映出他的地位发生变化后，思考问题更加全面了。史蒂夫说：“最有价值的事情不仅仅是你创建了一家公司或者让你的公司为公众所熟知。就像当你成为一位父亲或母亲的时候，虽然孩子的出生是一个非常大的奇迹，但真正有价值的事情是你能够与孩子们生活在一起，并帮助他们成长。现在，互联网的飞速发展所带来的问题不是因为有太多的人创建了这样的公司，而是太多的人不能够坚持下来。当然，这也是可以理解的。因为在创业过程中，随时都有可能遇到绝望和痛苦，比如当你不得不裁减公司员工的时候，当你不得不裁撤公司的研发项目的时候，当你要应付出现的各种困境的时候。但也只有经过这样的历练，你才能明白你到底是一个什么样的人，你的价值定位到底在哪里。”

史蒂夫也目睹过不少人从一开始创业时就非常富有，但他也感到这些人已经失去了“最宝贵的创业体验”，可能永远也不会发现他们自己的真正价值或者“他们根本就没有管理好他们创造的新财富的想法和目标”。

这就是史蒂夫·乔布斯，这是他多年被抛弃在“荒野”之外的一个收获，也和他从傲慢与无知的孩童时期就铸成的一种敢于承担、无所畏惧的个性品质有关。约翰·斯卡利曾经给他提供了一个很好的职位——掌管苹果公司的研发部门，但还是被他愤怒地拒绝了。后来，也只有在他经历了创业的种种磨难后，他才明白自己走过的是一条什么样的路。即使这是上天给予史蒂夫的惩罚，但上天也是仁慈的，他能够允许史蒂夫重新回到自己创建的公司。

一位没有经过层层选拔就接任公司首席执行官的人，如果能够带领公司开创一个新的发展领域，可能会非常容易地得到人们的赞誉和鲜花，对于史蒂夫·乔布斯来说也是这样的。现在他要重新创业了，他不仅要让这个全美国甚至全世界最受瞩目的、最有生机活力的产业发出震撼的声音，而且他还要像拯救“濒临灭绝的恐龙一样”把世界的电脑产业带出低谷。

当史蒂夫·乔布斯担任苹果公司的临时首席执行官的时候，他下令终止研发的产品中就有牛顿掌上电脑（Newton），这种电脑是世界上第一台PDA（个人数字助理）产品。这种产品在推向市场的时候还显得功能不是很完备，但后来慢慢发展成一种使用功能相当完备的电脑产品，而且这种电脑的成本和销售收入也渐渐趋于平衡，发展前景也非常好。当时约翰·斯卡利把牛顿掌上电脑研发组从苹果公司分离了出去，也就是说让牛顿掌上电脑研发组变成一个附属于苹果公司的公司。史蒂夫上任一开始是把牛顿掌上电脑研发组又拉回苹果公司，后来又一想，干脆就把这个研发组解散了。因为对于史蒂夫来说，牛顿掌上电脑有一个很大的瑕疵——它不是由史蒂夫自己创造的。更为糟糕的是，它是约翰·斯卡利的成果。对于史蒂夫来说，他完全有理由把这种产品打压下去。

在对待其他研发项目上，史蒂夫的态度也是一样的。在苹果公司里，有一个非常值得研发的项目是在吉尔·阿梅里奥任苹果公司总裁时提出的。这个项目涉及电脑产品的设计风格，该设计风格是整台计算机被设计成只有一台显示器，计算机的所有部件都装配在这台显示器的一个面积不大的空间里。这种描述很像史蒂夫于2004年推出的G5 iMac电脑，也很像苹果公司硬件研发小组在20世纪90年代中期设想的电脑开发项目。当时，吉尔认为这种设计非常完美，设计出来的电脑外形一定非常漂亮、美观，一些不愿意使用电脑的公司首席执行官们也肯定会喜欢上这种型号的电脑的。但当后来史蒂夫重新回到苹果公司后，这个项目也被他否决了。

史蒂夫一直是一个内心有着激烈矛盾冲突的人，他一方面给别人的印象是更加稳重、成熟了，一方面，他的一些行为也表明以前的史蒂夫的脾性和做事方式仍旧存在。虽然史蒂夫能够很容易地就把一些研发项目终止，但为了能够重振苹果公司的雄风，也为了让苹果公司一直处于数字化时代的科技前沿，他也需要加大对新一代项目的研发力度。当然，史蒂夫要利用电子技术和互联网技术的迅速发展，继续研发新一代的麦金托什机。但这还不够，他还在寻找其他一些研发规模更大，而且能够在某一个技术领域取得突破性进展的研发项目。史蒂夫说，这样做的目的是能够“复兴”苹果公司，而且还有助于全体员工形成一种乐观向上的精神，虽然这种精神现在起不了多大的作用，但它的作用在将来会显现出来的。“如果有机会，我们一定要抓住。”他说。

最终，史蒂夫的目光落在了音乐领域。他认为，别人可以把一个看似毫无希望的研发项目开发成一种新型的PDA，苹果公司在音乐领域就不能做出类似的成绩吗？史蒂夫在2001年接受《财富》杂志的布伦特·施伦德采访时说：“你们可能想象不到有多少人认为我们不研发牛顿掌上电脑简直就是一种不可思议的做法。在这里我不撒谎，有很多人都有这种想法。但我也一直在反思，掌上电脑真的有用吗？现在在一个会场上，究竟有多少人手里拿着一个掌上电脑呢？不论在这里还是在迪士尼公司，或者皮克斯公司，据我所知，使用这种电脑的人在一年前曾经达到50%，但现在已经减少到不足10%了。这种掌上电脑的兴盛和衰败都是非常迅速的。

“我在这里并不是不尊重那些从事PDA研发的人员。我只是说相比较而言，我相信人们更加需要音乐的享受。从事音乐领域的产品研发绝对不是一个冒险的做法。”史蒂夫的客户关系人员一定会对史蒂夫这种让人听起来不顺耳的言辞大为不满。但对任何一位商业界人士来说，好的思想理念要远远胜过优美的语言。可以说，在商业领域，好的思想理念永远是人们追求的目标。史蒂夫一方面终止了很多研发项

目，另一方面却竭尽全力地寻求能给苹果公司带来革命性创新的研发项目。最终苹果公司开发了一种称为SoundJam MP的软件产品，这一款软件是由和苹果公司联系密切的Casady and Greene公司（简称C&G公司）开发出来，并推向市场的。

在1992年的一天，一位叫杰夫·罗宾的年轻程序员突然来到C&G公司，他想把自己开发的一种应用软件卖给C&G公司，这家公司的总裁特里·昆斯约见了这位年轻人。特里当时认为这种应用软件并没有多大的利用价值，但鉴于杰夫对这种软件非常有信心，特里也就同意让杰夫在C&G公司从事相关的研究开发。最后，杰夫开发出来一种应用软件，名叫ConflictCatcher，虽然这一软件在C&G公司没有引起足够的重视，但这种软件却在麦金托什机的用户中流行开来，而且一连3年获得“最受欢迎的应用软件奖”。

不久，杰夫在苹果公司谋得了一个职位，但后来他又离开了，因为他还想从事软件项目开发。他又一次去了C&G公司，并说出了自己的想法：他要开发高性能的MP3播放软件。在便携式音频播放设备还没有正式出现之前，应用这个软件可以在电脑上播放数字音频文件。经过杰夫的不懈努力，再加上C&G公司在产品的设计特征和设计标准方面给予了他相应的帮助，终于成立了一个SoundJam MP软件开发项目。苹果公司的工程技术人员对这个研发项目也非常热心，他们积极为这个项目出谋划策。“他们对我们正在开发的项目非常感兴趣，因为我们开发的软件非常适合用在麦金托什机上。”特里说。在SoundJam被开发出来后，很快就成为市场上最受欢迎的MP3播放软件，它的市场销售额迅速占到了麦金托什机销售额的90%，而且还将会为C&G公司带来巨大的利润。一位名叫亚当·恩格斯特的人盛赞SoundJam软件是“一步到位”的解决方案，它集转换、编码和播放MP3音频文件于一体，是一种非常受欢迎的软件系统。

在很短的时间里，这家只有3个人组成的小公司人数迅速增加到了40人，每年的利润额也达到了550万美元，这其中绝大部分利润来自SoundJam软件。C&G公司的发展道路看起来“铺满了鲜花”，首先公司把所获得的利润用于新产品的开发。杰夫仍旧待在C&G公司里开发新产品，每隔三四个月就得开发出SoundJam软件的升级版本，同时他还要为ConflictCatcher软件升级。

然而有一天，“苹果公司就像一头重达800磅的大猩猩闯了进来”。苹果公司想要购买SoundJam软件的专利权，而且出价也不是很低。“苹果公司的要求是，”特里说，“要么把专利权卖给他们，要么他们会开发出一种与SoundJam软件竞争的产品，然后把我们挤垮。”但在事实上，由于受人力、物力所限，苹果公司不可能有足够的时间开发出与SoundJam软件相竞争的软件产品，尤其是史蒂夫已经秘密地对苹果公司的相关人员讲过：在圣诞节销售旺季的时候要及时把这种产品推向市场，但C&G公司却对此一概不知。

对C&G公司比较有利的一点是，苹果公司暂时没有禁止C&G公司出售他们的SoundJam软件，因此，在苹果公司正式购买SoundJam软件的专利权后，C&G公司还可以销售他们的产品。然而，随着苹果公司慢慢地把谈判进行下去，情况开始对C&G公司越来越不利。苹果公司并没有马上“抢夺”C&G公司的软件产品，当然也没有立即动摇C&G公司的根基。他们想要杰夫·罗宾成为苹果公司软件开发小组的主要成员，准备把SoundJam软件转变成苹果品牌的音乐软件产品。特里认为，杰夫并不喜欢苹果公司的工作氛围，因为他在那里有过不愉快的经历，但苹果公司提供给杰夫的职位又是他无法拒绝的。（杰夫在重新回到苹果公司后一定是喜欢上了苹果公司的氛围了，因为在写作这部书的时候，他还一直待在苹果公司里。）

苹果公司从C&G公司“掠夺”的人才并不仅仅是杰夫一人。C&G公司以它高质量的产品赢得了声誉，这主要是由于该公司有一个高效的

质量保证测试小组负责产品质量问题。苹果公司把C&G公司两名最优秀的产品质量测评人员给“挖”了过去，而且还挖走了C&G公司的产品开发负责人。对特里来说，把他的研发负责人挖走是一个难以下咽的“苦果”，因为这位负责人是他同苹果公司在谈判桌上讨价还价的资本。特里度假回来时发现，两家公司的协议已经签署了。苹果公司不仅仅赌赢了一场，而且还把所有的赌资都赢去了。

在苹果公司的“掠夺”下，C&G公司的人员骤减，而且受协议的限制，他们也不能再开发新的软件产品了。更为糟糕的是，C&G公司也不能确定苹果公司还能允许他们销售多长时间的SoundJam软件。

甚至，C&G公司也不能向任何人谈论他们与苹果公司签订的协议，因为其他大公司也会对数字音乐领域的产品感兴趣，为了避免苹果公司的竞争对手获得苹果公司在这方面的研发信息，苹果公司禁止C&G公司向任何人泄露他们的协议条款。

对特里来说，在一开始的时候，觉得与苹果公司签订协议还是一个好消息，但让他没有想到的是，正是苹果公司为C&G公司敲响了丧钟。苹果公司扼杀了一个处于蓬勃发展时期的公司，一个会给任何一家公司带来成功发展希望的公司。用特里一句相当富有色彩的话说，“苹果公司又一次把他们的‘幼崽儿’吃了”。

有一天，苹果公司“终于”说出一句：限你们60天之内停止出售SoundJam软件。两年以后，C&G公司就彻底地“关门大吉”了。

1998年，圣迭哥大学的一位毕业生肖恩·范宁借着技术发展的潮流创建了一家他称为mp3.com的公司，并提供良好的储存和互换音乐文件服务。这家网站创建后，仅在开始的36个小时里就有数万名用户登录了网站。很快这家网站上就储存了数百万首可供彼此交流的音乐作品。在当时互联网技术迅速发展的年代，这家公司开业仅16个月的时

间，也就是到1999年7月，它的创建者获取的利润就达到了140万美元。

但这家公司的音乐存储站点“my.mp3.com”既不稳定也没有什么规律性，于是肖恩·范宁决定自己编写一套实时的（接到指示立即执行的）电脑编码程序，这种程序能够在互联网上找到其他用户硬盘里的音乐文件。在其他两个同伴的帮助下，肖恩在1999年6月初开发完成了一种版本的音乐下载软件包，然后在1999年9月，肖恩离开了严冬笼罩的波士顿来到了太平洋沿岸的加利福尼亚，他在那里创建了自己的公司Napster公司。尽管他的一些朋友还怀疑是不是有人愿意共同分享他们的音乐文件，但到第二年的10月份，Napster公司就已经有3 200万用户了，而且每周还以100万用户的速度在增长。肖恩开发的软件明显要比用户在MP3商业下载网站上找到的软件要好，而且也比其他一些有竞争力的网站的软件好。

当然，Napster公司的两项服务都还有比较大的麻烦：他们这种做法就等于让人们免费下载他们以前必须花钱购买的音乐作品，这项服务也等于剥夺了音乐作品出版行业的利润来源，也让艺术创作者们的辛勤劳动得不到相应的回报。简单一点说，就是Napster公司和它的mp3.com网站已经违犯了相关的法律。音乐界公司和企业也是竭力反对Napster公司的服务方式，他们认为说不定在将来的某一天他们的公司就会成为多余的了，而且还有完全消失的可能。

2001年1月9日，在乔布斯做演讲的时候，麦金托什机“忠实的信徒”和史蒂夫的一些朋友都整齐地排成一排站在那里。在那一天，还有5 000多观众不顾旧金山恶劣的天气，纷纷赶到莫斯克尼中心的演讲大厅里听史蒂夫在苹果2001年世界产品展示会上做主旨演讲。另外还有大约3.5万人通过互联网收听或观看了史蒂夫演讲的现场直播。史蒂夫·乔布斯的演讲已经被看作一个大事件了。

如果你知道史蒂夫演讲幕后的一些事情，你会感觉到史蒂夫的表演的确让人“捏着一把汗”。在史蒂夫演讲前，苹果公司的有关人员都会为他安排好彩排时间，但史蒂夫很少参加彩排。也有人为他准备好了演讲稿，他也从来不看一眼。他总是与公司技术人员在一起，讨论如何展示他们的产品，要把他们产品的哪个方面展示给在场的观众。这才是史蒂夫真正关心的地方。你可以认为这是史蒂夫在做表面文章，但对史蒂夫来说，一场成功的产品展示会所带来的效果绝对不亚于一种新型苹果电脑的设计风格或者一块巨大的广告牌带来的效果。史蒂夫在演讲中要依靠展示活动的设计人员及技术工作人员，因为这样才能保证时间上的分毫不差，灯光也要按照他所要求的方式移动，总之一切都要达到他所要求的最佳展示效果。无论走到哪里，史蒂夫·乔布斯都有那种离奇的本能来展示自己的风采，他就像早年好莱坞传说中的巨星一样，能最大限度地带给观众巨大的影响力。

有一次，史蒂夫在展示苹果公司一台重要产品——苹果公司的第一台激光打印机时，他的展示才能得到了最大限度的发挥。展示开始后，史蒂夫在现场把打印指令输入了电脑，但奇怪的是打印机没有任何反应。很显然，这是出现了技术上的故障。这台打印机就像一个大铁块，待在那里毫无动静。史蒂夫面对这种情况却没有显现出任何畏缩的神态。他继续做他的演讲，全神贯注地吸引着观众的注意力，同时，几名穿着白衣的技术人员从幕后来到前台开始检查打印机的接头、线路、电源和软件。过了一会儿他们就找到了出现问题的原因，然后迅速地把它修好，就退下去了。史蒂夫平静地继续做展示，一切就好像计划好了一样。这样的场景绝对是任何人都想不到的，而且也是无法忘记的。

2001年初举行的苹果世界展示会对苹果公司的发展来说具有转折性的意义。史蒂夫创造了一个词条来形容苹果公司，叫作“数字化中枢”。史蒂夫创造这个词条的真正含义是想把苹果公司的产品扩展到其他数字领域，比如音乐领域和数码摄影领域。史蒂夫宣布的这种新产

品，是史蒂夫希望把苹果公司带到音乐世界的一种产品，它就是“iTunes”。它当然不是音乐领域首先开发出来的产品，它的某些特征还和它的原型产品SoundJam相类似。事实上，苹果公司急于想把这个项目开发完成，它就把SoundJam所具有的一些特征也给忽略了，因此，C&G公司开发的SoundJam在性能上要比iTunes更优良。

史蒂夫在每一个他参与开发的项目上都很重视产品外形的美观大方、便于使用，而且还要有艺术美感，iTunes也不例外。史蒂夫在苹果世界展示会上说得很清楚了，iTunes突然在同类产品中“独领风骚”了。

使用iTunes产品，麦金托什机的用户就可以把CD盘上的音轨复制到自己的电脑上，然后可以根据自己的喜好随便选择播放任何一首作品。用户们也可以从互联网上下载MP3音乐。（只有麦金托什机的用户才能这样做，后来才出现了Windows版本的iTunes，在开始的时候，这种产品只提供给苹果电脑的“忠实客户”。）iTunes另外一个更加方便的特征是，使用便携式MP3播放器的音乐爱好者，比如使用的是RioMP3播放器，可以使用iTunes下载音乐作品到播放器上。一位澳大利亚的新闻记者在澳大利亚时间凌晨3点看到了一段互联网直播，他的精神为之一振，因为他被直播的苹果公司iTunes软件的一个重要特征深深吸引住了。“最好的一个新闻，”他写道，“就是iTunes能够做到免费下载。”

史蒂夫在展示会上告诉满怀激情的观众：“苹果公司做出了最大的努力，让这个复杂的东西使用起来更加简便，而且在以后的发展中还会更加完美，功能更强大。iTunes的功能要比任何一台自动唱片点唱机的功能都强大，我们希望它极其简便的用户操作界面能够带领更多音乐爱好者步入到数字化音乐变革的时代。”

苹果公司凭借iTunes就进入了音乐变革的时代，这是史蒂夫把互联网与苹果电脑相结合迈出的创造性的一步。但世人也很快得知，史

蒂夫·乔布斯并不仅仅是加入了这个音乐变革的时代，他还要重塑这个时代。



11

“我的地盘”：iPod、iTunes

不论是由于极端的好运，还是纯粹出于他对音乐的爱好，或者是由于他那令人称奇的预见力，总之，史蒂夫·乔布斯已经发现了一个很大的“金矿”。

苹果公司在忙乱之中开发了一个项目，并且奠定了它在数字化音乐领域的地位时，史蒂夫和他的员工才开始密切地关注这个音乐世界。但一些音乐爱好者只是把音乐作品下载到他们的电脑上播放，而另一些人则把他们的歌曲传送到RioMP3播放器上，这样他们就可以在开车、购物甚至慢跑的时候听音乐了。便携式播放器的出现使随身听的体积缩小到只有衣服口袋那样大。音乐爱好者不仅仅可以从一张CD唱片上听音乐，而且也比通过无线电台收听音乐更加有乐趣了，因为通过电台收听音乐时，每听一首歌曲都会出现一段烦人的广告或者谈话。

看起来好像音乐市场上已经存在一块成熟的市场了，然而用户们却没有意识到这一点。史蒂夫的员工向他汇报的数字显示：音乐领域播放器的销售量是很少的。为什么这些公司的销售量不好呢？苹果公司的副总裁克雷格·乔斯维克把原因归结到一点，那就是，“产品的质量低劣，让用户厌烦”。史蒂夫认为：“大量事实、证据显示，MP3播放器的生产商根本就不懂软件产品。”

史蒂夫又取消了苹果公司的一些研发项目，因为这些项目的研发产品与苹果公司的中心生产目标——MP3播放器并不相符。既然现在想法、目标都确定了，史蒂夫也看到了光明的前景，他要认清当前市场的发展潜力，然后加以掌控。在史蒂夫看来，这不是一个竞争激烈的“追赶”游戏，好像这个领域的其他公司都不具备与之争锋的实力，整个“竞技场”只有他才是最终的赢家。

苹果公司已经有了iTunes这个音乐领域了不起的音轨录制系统，而且也继承了史蒂夫·沃兹尼亚克那种以少而小的电子元器件创造产品奇迹的经验，因此，现在的情况对苹果公司非常有利——在PDA的基础上研发出一种音乐播放器应该不是多么困难的事了。

后来的事实也证明，苹果公司的这个决定非常富有远见，同时也创造了辉煌。

史蒂夫俨然把自己看作引领苹果公司经历这场音乐变革的“时尚先锋”，他看到了这场音乐领域的变革的可能性，他认为：“音乐爱好者现在更愿意从互联网上下载音乐作品，再把它们传送到iTunes上，然后就可以欣赏音乐了，而不是去商店里把CD唱片买回来。”

苹果公司已经有了属于自己的电子产品商店——苹果零售店，该零售店每年在电脑和软件方面的经营收入是10亿美元。“为什么不增加一种音乐产品呢？”史蒂夫一直在想。即使目标还相当长远，但在音乐商业领域创建一个滩头阵地，就能在这个他以前认为不可企及的产业领域打下一片新的天地。当然，史蒂夫打一个电话便能听到爱尔兰摇滚乐团U2领唱博诺的声音，他也可以轻易通过超级摇滚巨星以提高苹果电脑的品牌价值，然后把苹果公司的产品销售给喜欢超级摇滚乐歌手米克·贾格尔的观众。

苹果公司应该从哪里着手呢？事实上，苹果公司已经轻而易举地掌握了一种切实可行的音乐播放器的设计方案。

史蒂夫也不总是知道苹果公司下一步要采取何种计划，但巧合的是，有一天，一位在高科技领域做巡回咨询的年轻咨询员来到了苹果公司，他向苹果公司的人员展示了一种还处于初级开发阶段的“手拿式”音乐播放器。正如现在有些人士所说，这种音乐播放器在当时真是一个高科技领域的杰作。但这一杰作只有重新掌管苹果公司的史蒂夫才能认识到它对苹果公司的重要性，而以前的史蒂夫是不会接受这种他先前曾经强烈反对的产品的。

电脑硬件方面的专家托尼·法戴尔曾经在General Magic公司（由以前麦金托什机研发组里的成员创建的公司）研发过一些产品，后来他又去了飞利浦公司。从飞利浦公司辞职后，托尼就打算自己创业了，他尝试着去一些公司兜售自己的商业创业理念——研发一种可以结合网络资源、从网站上下载音乐的MP3播放器。托尼试着游说了几家大型公司，都无功而返，但他的商业创业理念却是苹果公司一直梦寐以求的。

史蒂夫把监管苹果公司音乐播放器研发项目的总任务交给了苹果公司的硬件产品最高主管乔恩·罗宾斯坦——人们一般叫他罗宾，他是一位极其精明的硬件产品商业负责人，是史蒂夫把他从NeXT公司一起带过来的。

罗宾明白，这是一个他自己无法应付得了的产品研发项目。罗宾头脑里想的是，如果他能与托尼合作的话，那么情况就会大为改观，因为在音乐播放器研发方面，托尼已经做了很多工作，如果和托尼合作，那么研发进程会大大加快。但当罗宾说想要和托尼见上一面时，苹果公司里和托尼有过接触的员工费了很大的力气才找寻到他的踪迹：他正在山坡上滑雪呢。

在与托尼会面后，罗宾让他在苹果公司的一个有大约30多人的研发小组里做事。但托尼将要进行的工作是任何人都帮不了的，因为史蒂夫·乔布斯已经规定了产品的严格标准，托尼设计出来的产品必须相

当独特，用起来也要方便。为了使产品严格按照规定的要求设计出来，史蒂夫给托尼制定了一个时间表，这个时间表和以前史蒂夫规定把SoundJam开发成iTunes的时间表一样：产品都应该在圣诞节销售旺季来临之前就研发出来。这样的话，当时离史蒂夫规定的时间还不到12个月了。

当然，如果按照史蒂夫规定的那么少的时间和经常变化的要求，托尼是有困难的，即使最优秀的人才也曾被史蒂夫的要求压垮。然而，托尼接受了罗宾的提议。对于托尼来说，几个月以来，他一直在寻找与他合作研发MP3播放器的公司，现在苹果公司已经答应了这件事，这可是他梦寐以求的事啊。

托尼决定以加利福尼亚州靠近圣克拉拉市的一家名叫PortalPlayer的公司生产的播放器为基础设计他们自己公司的产品。而有些人认为，托尼的这种想法有点特别，同时也是一种冒险，因为PortalPlayer当时还是一家从事商业生产不足两年的公司。但这家公司的负责人队伍却是一流的，而且该公司还得到了风险投资专家戈登·坎贝尔的支持，戈登在很多年以前就曾经和史蒂夫在超大规模集成电路方面合作过。现在，戈登经常在硅谷出现，他有一个善于选择创业成功者的好声望。

托尼对PortalPlayer公司的情况也了解清楚了，他知道该公司正在设计至少两种类型的MP3，其中一种播放器和香烟盒的大小差不多。PortalPlayer公司的一位高级管理人员曾经对记者说，苹果公司对PortalPlayer公司的人员采取鼓舞的策略，他们说："MP3播放器的研发是重塑苹果公司的一大举措。从现在起10年之内，我们的公司将会成为一家音乐领域的商业公司，而不是一家电脑公司。"

设计MP3播放器最大的挑战就是如何设计出优美的外形，以及如何把产品的尺寸缩小，在达到以上两种要求的情况下如何才能不增加产品的耗电量。这有点像在钢丝绳上骑着自行车穿过尼亚加拉大瀑

布，而且还要做出各种惊险的动作。即使有不少难以克服的障碍，托尼发现，虽然PortalPlayer公司的产品还没有彻底设计完成，但他们的电子产品的设计还是相当超前的，他完全可以借鉴他们的设计。但PortalPlayer公司的经理本·克瑙斯却认为，他们公司设计的播放器原型相当“丑陋”。“尤其是其中一款，是由那些硬件研发人员设计的，看上去就像有多个按键的调频收音机。”他说。

克瑙斯预料到：“我们设计的产品对苹果公司是极具吸引力的，因为我们有自己的操作系统，这就是一个真正的卖点。我们已经把产品的硬件和软件都设计开发出来了。”更重要的是因为史蒂夫·乔布斯和乔恩·罗宾斯坦急着要把这种产品推向市场。

等到苹果公司真正插手进来的时候，PortalPlayer公司已经被公认为MP3设计领域的“领军先锋”了。IBM公司，再加上其他大部分位于亚洲的数十家公司都是他们的客户。IBM公司需要的产品是那种光滑的、黑色的、如口袋大小的音乐播放器，而且还能与蓝牙耳机配合起来使用——这一特征是iPod用户梦寐以求的。

史蒂夫·乔布斯虽然同意与PortalPlayer公司开展合作，但他却非常重视产品的知识产权，这就意味着PortalPlayer公司只要与苹果公司合作就不能销售自己的MP3播放器。PortalPlayer公司能答应这一点也是相当不容易的，但托尼·法戴尔预计这种MP3播放器可以重塑苹果公司的发展道路，就凭这一点，苹果公司就能“引诱”PortalPlayer公司做出这个决定。就这样，在那一年的大部分时间里，PortalPlayer公司在美国总部和印度分部的全体工程技术人员都在忙着研发苹果公司新一代MP3播放器。

史蒂夫·乔布斯一直密切关注着MP3播放器的研发进程，他作为一名优秀的市场开发人员总希望他的产品能够设计得完美无瑕，因此不论什么时候，他都会对产品提出最高的设计标准。在接受www.wired.com网站的采访时，本·克瑙斯回忆道：“史蒂夫想用他们设

计的播放器欣赏某一首他想听的音乐时，如果一连按几次按钮都没有声音，他就会非常生气。”有时候，史蒂夫也会直接给设计开发人员提意见，比如，“播放器的声音不够大”，“音乐的音调不合适”，“播放器上的菜单反应速度太慢”。每一天，史蒂夫都会依照自己的想法提出不同的设计改进意见。但有时史蒂夫与其他设计人员的想法是不一致的，比如，在音量控制器的设计上，史蒂夫要求扩大音量控制范围，但克瑙斯却说，他们设计的MP3播放器的最大音量比其他任何型号的播放器的音量都要大。克瑙斯对此解释说，史蒂夫的听力可能出现了问题，史蒂夫的一些亲近朋友却认为这绝对不可能，他们还为此与克瑙斯激烈地争辩了一番。

由于史蒂夫设定的产品研发时间非常短，所以设计人员没有时间使用专门定制的芯片。在播放器最终设计出来后，幸好没有出现太大的问题。可以设想，如果设计人员从零开始设计这种播放器，也许这种MP3播放器的音质还能更好一点，重量还能更轻一点，或者说电池的持续时间还能更持久一些，但遗憾的是，设计人员使用的都是现货供应的零部件。

史蒂夫已经进入事业成熟期的另外一个标志是，他能够调整自己以适应现实世界，而不是停留在他自己喜欢的世界里。苹果公司成立之初的时候，在一些创造性事务方面，他往往要寻求别的公司支持，比如产品的设计和公司广告制作。对于其他不重要的事务，史蒂夫也一律遵循“拿来主义”的理念。但史蒂夫规定，对于技术方面的创新一定要在苹果公司内部完成。如果他的技术人员确实不能够完成，他们会雇用其他公司的人员来苹果公司帮助他们。史蒂夫不允许到苹果公司以外的地方进行科学技术研发。

一个人如果不能改变自己的思想，那么他只能成为过去的奴隶。史蒂夫一直在努力不当过去的奴隶。

罗宾斯坦和法戴尔在设计苹果公司的MP3播放器时，他们的设计链依靠的是现货供应的配件，然后按照一流的装配方式把这些零部件组装在一起，甚至关键的零部件，比如数模转换器（数字信号到模拟信号的转换器件）都是从别的生产商那里采购的。一些特殊的部件，比如微型硬盘驱动器，他们使用的是日本东芝公司的标准硬件产品，虽然苹果公司在第一年几乎是垄断了这家公司的这种硬件产品，但别的公司要想买到这种硬件产品也是相当容易的。（如果你打开MP3播放器iPod的设置菜单，并且选择“法律声明”选项，你会发现iPod的版权是归PortalPlayer公司所有的，而其他不少硬件也是从别的公司获取的。）

史蒂夫对MP3播放器设计技术的热情（抑或是狂躁）显得超乎寻常，他的这种热情要比他在负责苹果Ⅱ电脑研发，要求电脑焊接线笔直、完美的时候还要高。在这种MP3播放器推向市场的时候，有关专家小组在《设计链》（*Designchain*）杂志上撰写了一篇文章，对这种播放器的设计技术给予了高度赞扬，他们认为播放器的内部设计绝对是“一流的”。

设计iPod播放器外形的是技术创造天才乔纳森·艾弗，他是苹果公司产品设计组的副总裁。早在10年前，有一位和蔼可亲的英国人曾经来到苹果公司，他对苹果公司设计的很多产品都非常赞赏。乔纳森的设计成果也得到了他的同事和一些用户的称赞，他们认为乔纳森的设计很有未来眼光，他设计的iMac电脑也有鲜明的特征。然而，乔纳森在设计领域还非常不知足，他甚至宣称：“计算机产业界的设计水平已经到了黔驴技穷的地步。”

乔纳森认为，苹果电脑公司是一个极好的工作场所，因为这里的老板和他一样对高水平的设计非常欣赏。他还认为，史蒂夫是一位“非常出色的设计人员”。

在早期，当乔纳森·艾弗为苹果公司第一种笔记本电脑——精美的强力笔记本电脑（PowerBook）设计外形时，他评论道："人们对我的外形设计的期望值太高了，都让我有点惊慌失措了。"2001年，他甚至面临着更高的期望——然而这一次不是公众对他的期望，而是他的老板史蒂夫·乔布斯对他的期望。

"从很早的时候，我们就想把产品设计得非常自然、非常完美，使用起来也非常简单，你几乎都不会想到这种产品是被人设计出来的。"乔纳森说。

"就像从事这项产品设计的其他人员一样，我也是绞尽脑汁地思考我的设计方案，不仅仅因为这是一种挑战（这的确是一种挑战），也因为我乐意为此付出我的努力，"他说，"只是到了后来，在产品基本成形的时候，我们研发这种产品才具有了更深层次的意义。"

在这个世界上，能有几家公司在一年内完成一种全新品牌的研发项目，创造出具有突破性成就的产品，而且又能让这种产品的销量遥遥领先于其他公司的同类产品呢？然而苹果公司做到了。

很多富有创造才能的人说话都是结结巴巴的，当他们向别人说明自己的技术创造时往往会语无伦次。史蒂夫这个辍学的学生如果也是这样的人，其他人当然会体谅他，然而他说话不是那样，而是相当深刻。在1996年的一次采访中，史蒂夫说："'设计'这个词是非常有趣的，有些人认为设计意味着产品的外形如何。当然，从某些方面来说是这样的，但如果你从深层次上挖掘一下它的含义，你就会明白，它的真正含义是如果要想把一种产品设计好，你就要真正抓住这种产品的'灵魂'。你要深入而全面地了解这种产品。"

史蒂夫接着说："要想真正完全了解某件东西需要一个人积极地投入……然而，大多数人不愿意花费时间这样做。"然后他又给记者讲述了一个他自己家里的故事，借以说明他那种让员工"胆战心惊"的决定

是如何做出的。史蒂夫说，设计不仅仅是“想到某种新东西”。他详细描述了他们一家在选择一台洗衣机时所做的种种考虑。有一点可能让任何人都想不到：亿万富翁乔布斯家里没有一件质量非常好的家用电器。在买大件物品时，他们全家都要参与进来讨论这件事。史蒂夫说的这次所做的重大的决定就是，他们是购买欧洲生产的洗衣机，还是美国生产的洗衣机。史蒂夫认为，欧洲生产的洗衣机工作效率更高，用水量只是美国生产的洗衣机的1/4，而且这种洗衣机洗衣时还比较轻柔，震荡不大，因此使用寿命也长。美国生产的洗衣机洗同样多的衣服要比欧洲的洗衣机多花一半的时间。

“我们一直在家里讨论，到底应该购买哪种品牌的洗衣机。我们大约用了两个星期的时间讨论这件事。每天晚上在饭桌上（想象一下，他们竟然每天晚上在饭桌上讨论购买洗衣机的问题），我们一直围绕着洗衣机的话题讨论个没完。这个讨论就是一个‘设计过程’。”最后，他们一家终于做出决断——购买欧洲生产的洗衣机。

当然，史蒂夫一家的这个讨论绝对不仅仅是购买洗衣机的问题，史蒂夫想要他的孩子们或者还有劳伦娜多考虑一下“设计”一件事物的问题。史蒂夫非常希望任何事情都要通过讨论再做出相应的决定。史蒂夫认为：“购买这台新洗衣机是我们全家在近些年里最愉快的一次购物，这些小家伙们对整件事情都做了认真的思考。通过购买洗衣机，让他们体验到了一次真正的‘设计’。”

史蒂夫最后说了一句颇让人吃惊的话：“这件事给我带来的兴奋度远远超过了这么多年来我见过的任何一件高科技产品给我带来的兴奋度。”这句话说明了史蒂夫的真正想法。

尽管人们好像已经淡忘了史蒂夫在负责麦金托什机设计的时候，总是不现实地向人许诺机器推向市场的时间，但这一次，iPod播放器却在史蒂夫计划的时间内设计出来了。8月，有几台设计出的原型机已经准备送去测试。这种原型机在设计上还是显得不够大方，另外史蒂

夫要求对这种产品极其保密，因此，它们只能被各自密封在加固的塑料盒子里，这样就比机器实际的尺寸大多了——几乎和鞋盒子差不多大小。原型机的控制线也被胡乱地缠在塑料盒子外面。对于一般的机器来说，滚动轮都应该在一台机器的侧边，屏幕在机器的顶部，但在人们看完这些盒子后，没有人能够说出机器的控制系统到底在机器的哪个位置。史蒂夫要求这样做主要是考虑到，在这种产品正式发布之前，保持对其他公司的一种相对优势的竞争地位，但这在另一方面更增加了史蒂夫对产品保密性的偏执追求。

在iPod播放器正式发布的时候，史蒂夫给它安上了一个令人向往的"标签"——只有著名的音乐界人士才使用这样的播放器。因此，在iPod的产品发布会上，有好几位著名的音乐界人士就被这一"标签"吸引过去了，他们非常高兴地为这种播放器拍摄录像短片，宣传这种产品。

甚至在苹果公司里，参与这个项目研发的人员都对研发这种产品相当有激情。设计组的负责人艾弗说："在这个产品设计组里，我真不知道还有哪种产品能像iPod播放器一样可以激起我们设计人员如此热烈的情感。"

在研发过程中，每一个项目都会出现这样或那样的问题，iPod播放器的研发也不例外。研发过程后期，在电子系统的设计参数已经敲定后，对iPod播放器进行常规测试的时候却出现了一个大麻烦——关闭电源后，机器还是在消耗电池能量。如果在睡觉时间关闭电源，第二天早上机器就没有电了。实际上更糟糕的是，在关闭机器3个小时的时间内，机器的电池就会被消耗尽。根据PortalPlayer公司的设计人员本·克瑙斯的说法："在iPod播放器的生产线建立起来后，苹果公司的研发人员对这个研发项目都非常紧张，因为在这8个星期里，他们一直认为，他们研发的MP3播放器只有3个小时的播放时间。"

等到这个问题彻底解决的时候，本也失去信心了。他在产品发布日期之前辞职了，因为他认为这种产品还会有再次失败的可能性。“我也许不该辞职的，但在当时遇到这种情况，你是不可能不这样考虑的。”他说。

时间离10月iPod播放器的发布会越来越近了，但在每天商业新闻播报中，播发了一则不好的消息，这则消息让苹果公司参与这一项目研发的人员有些郁闷。位于美国圣克拉拉市邻近苹果公司的芯片生产巨头英特尔公司宣布，它将关闭消费电子产品生产部。英特尔公司拥有大量优秀的电子工程师和市场开发人员，但该公司负责人却认为，他们始终不能确定生产消费电子产品能给公司带来多大的利益。而他们这个生产部门研发的产品之一就是便携式MP3播放器。英特尔公司的这个决定给苹果公司MP3播放器的发布投下了一个很大的阴影。

然而随后，又出现了一个更大的阴影。在离iPod播放器的发布会仅有一个月的时候，美国发生了“9·11”事件。美国的一些电视台上反反复复地播放着世界贸易中心双子大厦被摧毁的恐怖镜头。

科学技术的泡沫已经破裂了，高科技产业也处于一种摇摇欲坠的状态之中；英特尔公司已经宣布他们不再生产消费电子产品了；苹果公司与音乐产业界的其他公司的纷争也此起彼伏，为了争夺音乐的知识产权，他们甚至上诉到了法院；美国人仍旧生活在浑浑噩噩的状态之中，他们还没有从恐怖分子对他们本土袭击的惊恐状态中清醒过来。以上这些就是iPod播放器产品发布前的大体状况。

在这种极为不利的背景下，苹果公司向世界展示了他们的产品——MP3播放器iPod。

史蒂夫·乔布斯还在尽情地运用着他的“迷惑”策略，事实上，这确实起到了一定的作用。当他向聚集在位于库比提诺的苹果公司总部的

人群发表讲话的时候，他极富激情地讲道：“我们为什么不向音乐界发展呢？我们都喜欢音乐，做我们喜欢做的事情难道不好吗？”

苹果公司曾经是一家保守不住任何秘密的公司，在那里什么事情都不会保密得很长久，不论是关于哪一位主管即将被解雇，还是关于哪一种新产品的详细信息。史蒂夫重返苹果公司后严厉地止住了这股风气，虽然过程相当困难，但这也彻底改变了苹果公司原先那种根深蒂固的企业文化。从此，那种被解雇后向一些记者透露“小道”消息的现象也一去不复返了。虽然这对一些人来说相当严酷，但这种策略却在苹果公司获得了很大成功。因此，在一则报道关于iPod播放器发布的消息里，作者认为这一时刻会给公众带来“非同一般的感受”。

2001年10月23日星期二，苹果公司把它成立以来研发的最成功的产品推向了市场。事实上，这种成功足以改变苹果公司作为一家计算机公司的特色，当然，这需要时间来证明。

在iPod播放器发布的那一天，关于多耗费电池电量的问题也彻底解决了，它可以连续播放10个小时的音乐。机器的机身是白色的，但又不是那种普通的白色，整个机身是那种光亮的、鲜明的，而且能够吸引人眼球的白色。该播放器有32MB的内存，这要比Palm Pilot系列产品的存储量大得多。iPod播放器内置了一个容量达5GB的硬盘，替代了其他产品广泛使用的闪存，因此，这种播放器可以储存1 000首歌曲。“苹果公司研发出了新一代的数字化音乐播放器，它能够把你的全部音乐都放在你的口袋里，不论走到哪里都能欣赏到这里面的音乐。”史蒂夫吹嘘道。

“用iPod播放器欣赏音乐难道不很‘酷’吗？”史蒂夫对着人群大声讲。史蒂夫在解说iPod和iTunes之间的兼容性时说：“iTunes之中有iPod，而iPod之中也有iTunes。”这种播放器使用最方便、最了不起的一个特色是：它的软件和硬件的兼容度非常好，用户只要把iPod播放器和电脑连接就可以自动地从电脑上下载音乐文件。接着史蒂夫·乔布

斯又详细介绍了这种产品的方便使用之处，这一特征是史蒂夫向研发组设计人员和工程师们特别强调的。一些了解史蒂夫的人也认为，史蒂夫肯定能把握好这一方面的问题。可以说，在使用性能上，iPod播放器又提高了一个层次，它不再需要一本厚厚的产品使用说明书了。

史蒂夫说："使用iPod播放器，你再也不必每天都听同样的歌曲了。"史蒂夫以前从来没有想到这样的话竟然会变成现实。

一些业界评论人士却对iPod播放器提出了批评，尤其是对它那高达399美元的价格，这要比其他富有竞争性的同类产品的价格高出很多。当时有不少体积小的MP3播放器，也有可以储存大量音乐的MP3。但iPod播放器却可以集二者之长：体积小而容量大。然而，市场一开始对iPod播放器的反应却是矛盾的：这种产品的价格要远远高于市场上现有的MP3价格，甚至有些人还认为iPod是短语"Idiots Price Our Devices"（傻瓜定的产品价格）的缩写。iPod播放器的外形首先让人想到了苹果公司以前研发的牛顿掌上电脑，当然，它的价格要比牛顿掌上电脑低得多。

但史蒂夫依旧遵从着"丘吉尔的号令"继续前行，"绝不，绝不，绝不放弃"。

iPod播放器开始时的销售量还是鼓舞人心的，但并没有取得很大的突破。史蒂夫和其他研发人员一直在研发新版本的iPod播放器，并在2002年3月研发出了可以储存2 000首歌曲的iPod，紧接着在7月又研发出"大众"版本的iPod播放器，这些用户原来都是微软公司的销售客户。

在这之后，iPod播放器的销售量猛增。在2002年的秋季，苹果公司销售出去14万台iPod，在圣诞节期间又销售出去20万台。到第二年的7月，苹果公司的首席财务官弗雷德·安德森宣布，在计算机公司之中，苹果公司是除了戴尔公司以外唯一在产品销售上赢利的公司。

iPod这种小型口袋式音乐播放器的销售额已经远远超过了苹果公司主打产品——麦金托什机的销售量。史蒂夫开始预计iPod播放器和iTunes音乐商店的销售额可以达到苹果公司总收入的一半。相应地，史蒂夫对苹果公司的部门适当做了一些调整，现在看来这些调整是对公司生产特色的一种改变。史蒂夫在苹果公司单独创建了一个iPod播放器研发部门，并要求乔恩·罗宾斯坦放弃原先硬件产品研发负责人的头衔，去负责管理iPod播放器和其他音乐产品的研发和生产。

不论是由于极端的好运，还是纯粹出于他对音乐的爱好，或者是由于他那令人称奇的预见力，总之，史蒂夫·乔布斯已经发现了一个很大的“金矿”。

生活中，很少有事情是完全的好运或者纯粹的厄运。史蒂夫在以前也从来没有想到，他在音乐产业领域的发展会如此顺利。

史蒂夫·乔布斯曾经被人称为沉迷于甲壳虫乐队的忠实“歌迷”，对于林格·斯塔尔（甲壳虫乐队的鼓手）为什么不能得到充分的赏识，他能说得你耳朵磨出老茧来。除了甲壳虫乐队以外，史蒂夫还对鲍勃·迪伦情有独钟，因为史蒂夫比较欣赏那种怀旧的音乐。虽然如此，这并没有阻止他邀请一位音乐风格只能吸引他的孩子而自己却没有什么兴趣的音乐界人士。这位音乐界人士就是花花公子式的人物德瑞博士（Dr. Dre，美国著名歌星），他经常创作hip-hop类的音乐作品，有一段时间他还成为一名说唱界的黑社会——匪帮说唱[注]的艺人。

史蒂夫之所以决定邀请德瑞博士，是因为他有一个特殊的商业目的：他想获取德瑞博士音乐作品的版权，其中还包括他在Death Row唱片录制公司录制的作品。获取版权以后，德瑞的作品就可以从互联网上下载。而在德瑞博士接受史蒂夫的邀请乘飞机飞往库比提诺的时候，史蒂夫·乔布斯已经决定他不仅要获得德瑞新录制的音乐作品的下载权利，还要获得Death Row唱片录制公司早期所有作品的下载权利。

但是德瑞博士早就坚定地公开表示过，他绝对不会签字放弃他任何作品的互联网下载权利。他提出的理由和一些音乐产品公司所给出的理由一样：互联网自由下载会给他们的音乐产业带来很大的威胁，也会对自己的收入影响很大。

史蒂夫的魔力和魅力能够让很多人屈服于他的要求，他甚至能够让很难对付的新闻媒体人物站起来为他大声欢呼。要知道那都是新闻记者啊！现在，与史蒂夫坐在一起的是曾经做过匪帮说唱艺人的德瑞博士，这两个看起来非常不相配的人物在会议室里紧张地商讨了一个小时。在会见结束后，德瑞博士就宣称："让人不可思议的是，有些人注定是会赢的。"

最后，德瑞博士与史蒂夫签署了协议，把他新录制音乐的版权完全出让给苹果公司。

德瑞博士对苹果公司比较热心的产品就是他们的iTunes音乐商店。史蒂夫和相关研发人员花费了几个月的时间才把iTunes音乐商店组建完成，当然，在组建过程中，最困难的部分不是技术问题，而是与其他音乐公司的合作问题，包括索尼公司、华纳兄弟娱乐公司、环球音乐公司、百代唱片公司和BMG唱片公司，这5家公司在世界上都算是大型的音乐公司。等到德瑞博士推出他的样本唱片的时候，史蒂夫已经和这5家公司签订好了协议，这项协议完全满足了苹果公司即将推出项目的要求。

iTunes音乐商店是第一个能够从网上下载音乐作品的服务系统，也是第一个经过音乐产业界认可的网上服务系统。史蒂夫当然知道他们公司的这种数字服务系统将会永远改变音乐作品出售和流通方式。像以前一样，史蒂夫还是轻松地掌控着音乐产业发展的"脉动"。

可以说，史蒂夫向音乐产业领域进军的时机把握得恰到好处。因为在那一年，音乐产业领域面临着亏损的局面，产业利润比去年下滑

了8个百分点。其中一个原因是用户抵制音乐产品的结果。用户们发现与其花15美元或20美元在音乐商店里购买一张音乐CD，还不如以同样的价格或者更少一点的价格购买一张DVD大片光碟，另外这种大片光碟里有还附带有6个特别有趣的小节目，甚至他们还可以参与到节目之中。

更让人想不到的是，由于有相当多的用户通过非正规渠道在互联网上交换音乐文件，这也导致音乐产业遭受了很大损失。Napster公司就在其中起到了一种推波助澜的作用，但同时它也收到了其他公司的不少起诉书。到2003年的时候，这种情况愈演愈烈，几乎到了失控的地步。Napster公司算得上是一家存储量巨大的音乐作品库，但它的服务系统采取的却是那种“点对点”（用户与用户之间交换）的方式。整个系统就像是音乐爱好者为搜寻自己喜欢的音乐而“约会”的场所，它能帮助音乐爱好者互通有无，很像一种“电子式的一夜情”。

当史蒂夫面对着苹果公司近年来前所未有的赢利状况（而且预计利润还会继续增长）而笑逐颜开时，一些大型音乐制作公司却忙着裁减数千名员工，并且还大力抨击一些公司和用户对他们的数百万首音乐作品的侵权行为。因为他们的这些音乐作品可以在互联网上自由交换或者下载，不论是白天还是黑夜，这种非法的、一直持续不断的侵权浪潮在全世界蔓延。史蒂夫·乔布斯对这种侵权、盗版行为是不会陌生的，不要忘了，20年前在研发麦金托什机的时候，他还当过“海盗船”的“船长”呢。

史蒂夫早已预见到他很快会涉入一种险象环生的场景之中。因为音乐作品盗版、侵权行为是网络下载的根本问题，而对于他的iTunes音乐商店和iPod播放器来说关系更为重大。史蒂夫对这个问题也相当重视，因为他知道任何创作者要想创作出一首作品就一定要付出心血、汗水甚至是泪水。和绝大多数普通人相比，音乐创作者对自己的作品更加珍视，敏感度也更高。“在我们这个产业领域，苹果公司是少

数重视知识产权的公司之一，”史蒂夫说，“我们知道音乐作品来之不易，因此，我们一定要保护好音乐作品的知识产权。”

为了阻止侵权行为，苹果公司采取了一些保护知识产权的措施。当然不是那种音乐产业界赞同的，且相当严厉、一切归罪于用户的限制性措施，但也不容许像大学校园里那样可以随便下载、交换音乐作品。苹果公司所采取的办法是向音乐爱好者收取一定“特许使用金”，这样就允许他们交换和下载音乐作品了。如果能给予用户一种恰当的选择，史蒂夫相信大多数人会按照正常的渠道下载音乐作品。“‘盗取’音乐作品是一个人的态度问题，而不是一个技术性问题，”他说，“我们相信大多数用户是诚实的，他们愿意为获取音乐偿付费用。”史蒂夫相信，受各种因素的影响和挑战，要想不诚实也不是一件容易的事情。

在研发iPod播放器的时候，史蒂夫指示研发人员不但要按照他的要求设想出一整套使机器易于操作的设计方案，同时他还要求研发人员在机器内部设置一些障碍，免得用户随便与别人共享他们的音乐文件。使用这样的播放器，你可以高速地把你自己电脑中的音乐文件拷贝到iPod播放器上，但不要指望把你的音乐文件上传到别人的电脑中，或者从别人电脑上把音乐文件下载到你的iPod播放器上。

史蒂夫解释说，你要是强行让你的播放器在别人的麦金托什机上运行，系统就会警告你，如果你继续下载音乐文件，那么你原来已经存储在播放器里的音乐文件就会被全部删除。然后，当你再次把播放器与自己的电脑相连时，也会发生同样的情况。（事实上，iPod播放器的这种设计是一个很简单的“小把戏”，要想破解也不是很困难的事，但很多计算机硬件研发人员是不知道的。不过，史蒂夫可能知道破解这种系统的小窍门，因为毕竟他小时候就破解过美国电话电报公司的计费系统。）

针对iTunes音乐商店的特征，苹果公司制定了整套新的防侵权措施，这其中就有他们自己创制的音乐文件格式AAC（高级音频编码）。苹果公司之所以创制这种音频编码主要是因为其他编码格式不能够很好地防止侵权、盗版行为。另外，他们还有一个目的，就是希望使用iPod播放器的用户能够购买苹果公司的其他产品，因为苹果公司没有把这种音频编码授权给其他公司。从iTunes音乐商店里购买到一首音乐作品后，如果你想把它上传到“点对点”软件或者一些可以非法进行音乐作品交换的网站，你就会发现上传路径已经被堵塞住了。AAC音乐文件采用了数字化加密技术，这样就阻止了音乐文件在互联网上肆意传播。

有一些喜欢非法盗取音乐文件的人一定会感到非常沮丧，他们也可能尝试过要把音乐文件刻录成CD光盘，然后以MP3的格式把这些文件上传到他们的电脑中。当然这种方法是可行的。但这样做却有一个问题解决不了：经过这样的转换，音乐作品的音质就变得非常差了，也就没有人再喜欢听了。

史蒂夫总是能够化腐朽为神奇，把别人认为不可能的事办得很好。

2003年4月的最后一个星期一，史蒂夫又来到了莫斯克尼中心。从位于硅谷中心的苹果公司总部开车往北到这个地方，也就是一个小时的路程。史蒂夫还是像往常一样站在观众面前，依旧是容光焕发、精神振奋。他向在场的观众宣告：iTunes音乐商店终于获得了合法经营权。史蒂夫——这个音乐产业界的局外人，已经达成了一些评论界人士认为不可能达成的协议：他已和几家全球顶级的音乐公司签订了合作协议。

史蒂夫对于达成这项协议有着迫切的愿望，因此他亲自处理了这件事。一般情况下，对于像签订协议这种需要经过反复考虑的大事情来说，公司的首席执行官们都会拿出一个大体的意见来，而剩下的工

作就是让他们的下属对协议进行评估、研讨，以确定到底这个协议能不能签署。而同史蒂夫谈判的首席执行官都是一个说法——“我们会认真考虑这份协议的”，然后，他们要做的不是让他们的下属做这件事，而是亲自与史蒂夫讨价还价。

即使对史蒂夫来说，突破美国音乐产业领域发展的瓶颈也不是一件容易的事。美国唱片业协会当时的首席执行官希拉里·罗森就解释说，大型唱片公司的高级主管们都非常害怕那些在过去对音乐产业“一窍不通”的计算机产业界的人士。“音乐产业领域关注的重点就是如何开创一个有利于音乐产业蓬勃发展的新途径，这也是很多人的看法。而在以前，信息产业却没有这样的产业标准。”因此，当史蒂夫打算向音乐产业界发展事业的时候，“很多人都在怀疑，他能否获得成功呢？”

希拉里认为，史蒂夫的成功主要有两个因素。第一个原因是很平常的，甚至还有点好笑：“苹果公司所占的市场份额小，相应的，它所冒的风险也是很低的。”另外一个原因也并非是预料不到的：“这件事情能够突然改观完全是史蒂夫的个人力量使然，他那成熟的个人魅力和勇往直前的决心，使苹果公司的境况发生了改变。”

然后就是史蒂夫对一些细节问题的注意，希拉里观察到了史蒂夫一个非常让他赞赏的方面：“我与史蒂夫第一次会面的时候，他只是给我看了苹果公司音乐商店的大体情况，当时我们是在一间会议室里交流的，苹果公司的几名员工也在场，他们是刚刚带着用户对音乐商店的反馈信息回来的。在史蒂夫与他们讨论时，针对在iTunes音乐商店上一块仅有3平方英寸的区域如何排列3个词语才能达到最好的效果，史蒂夫竟然与这几位设计人员反反复复地讨论了有20分钟。这说明他对设计上的细节问题都是很注意的。”

另外，史蒂夫极大的热情也帮助他在与音乐产业界高管们谈判时获得了一个优势的地位。“对于高科技领域的一些人来说，”希拉里

说，“音乐就是他们的软件。史蒂夫就是一个狂热的音乐迷。在音乐产业界的人看来，这是他非常独特的一面。”

有很多人都认为，是环球音乐公司首先与史蒂夫签订的协议，但事实上，“史蒂夫在开始的时候与华纳兄弟娱乐公司的罗杰·埃姆斯建立了良好的关系。可以说，罗杰第一个跳上了‘史蒂夫的贼船’。”

有一位参与谈判的公司主管从内部人士的角度谈了对这次协议签署的看法。他说，这5家音乐公司都非常担心史蒂夫提出的在互联网上自由下载他们的音乐文件的想法，他们害怕苹果公司会“扯他们的后腿”，他们要在对协议文件中的每一个细节感到满意后，才有可能使谈判顺利进行下去。然而，这时史蒂夫出现了。随后，就出现了一种说法：“音乐公司拜倒在史蒂夫的‘脚下’，史蒂夫想要什么它们就默许给他什么。苹果公司‘这趟列车就要出发了’，这些公司的每个人都在‘诅咒’他们的公司已经被‘捆绑’在‘这趟列车上了’。对这些公司来说，‘天平’（谈判）第一次向另一端倾斜了。”史蒂夫与5家公司谈判的情况大体都是这样的。

在要求匿名的情况下，这位主管描述了音乐产业领域一位知名度颇高的高级副总裁为史蒂夫超凡的个人魅力所折服的情形，当时这位副总裁还是其中一家音乐公司的核心谈判人物。在谈判期间，每一次公司的情报收集人员看到这位副总裁的时候，他都在高谈阔论史蒂夫各方面的情况。他完全被史蒂夫吸引住了，他那种兴奋的神态就好像是发现了自己的“挚爱”或者至少是自己一生的“挚友”。这位情报收集人员说，如果史蒂夫要求，这位副总裁也会在会议室当着众人的面，跪下来为史蒂夫亲自擦拭皮鞋。

其他公司的负责人也很快打算与史蒂夫签署协议，因为史蒂夫提出的各项条款对他们来说意义太重大了。索尼音乐娱乐公司的首席执行官安德鲁·拉克就是他们其中一位。“史蒂夫提出他的协议条款后，

我在不到15秒钟的时间里就在心中决定把音乐文件的下载权出让给苹果公司。”他说。

史蒂夫这位亿万富翁，这位全球性公司的傲气十足的总裁，正坐在他的办公室里。与此同时，一些公司的高级副总裁和首席执行官纷纷赶到库比提诺接受史蒂夫的“检阅”。

史蒂夫与这5家音乐公司签署协议后也不会阻止这几家公司创建他们自己的在线音乐服务系统。他们不仅仅与苹果公司竞争，而且彼此之间还要竞争。环球唱片公司与索尼公司联合创建了Pressplay在线音乐服务系统，与此同时，华纳兄弟娱乐公司和BMG唱片公司也联合百代唱片公司和RealNetworks公司创建了MusicNet在线音乐服务系统。他们这几家公司没有想到共同合作以解决音乐界当前面临的真正问题，他们唯一意见一致的地方就是，Pressplay在线音乐服务系统不允许把自己的音乐文件传给MusicNet在线音乐服务系统，反过来说，MusicNet在线音乐服务系统也不允许把音乐文件传给Pressplay在线音乐服务系统。

更为糟糕的是，两种服务系统制定的规则迎合的都是商业人士和音乐创作人士的利益，而很少考虑到普通用户的利益。其中一家服务系统允许用户把音乐文件下载到电脑上，但需要用户每个月交纳一定的费用。如果哪个月用户停止交费，他们就无法下载了，而且用户还只能在一台电脑上播放音乐作品。另一家服务系统允许用户刻录CD音乐盘，但这些音乐文件只占他们音乐文件的一小部分。两家服务系统都不为数百万便携式音乐播放器用户提供畅通无阻的下载服务，而苹果公司的iTunes音乐商店却没有这方面的限制。

史蒂夫站在了iTunes音乐商店的发布会现场，现在，他可以向世界宣布他拥有这份难得的协议了。这对苹果公司来说，是一件非常重大的事件。有了这份协议，苹果公司就可以宣布“数字化音乐消费时代”已经到来了。在iTunes音乐商店正式“开业”的时候，共储存了20万

首音乐作品，每一首作品付费99美分就可以自由下载，付费10美元就可以下载一个音乐集。对于普通用户来说，99美分的价格真是太划算了。

对于苹果公司来说，还有一个更好的情况，iTunes音乐商店上的不少音乐作品都是以前没有发行过的，比如像米西·埃利奥特、谢乐尔·克罗、鲍勃·迪伦和爱尔兰摇滚乐团U2的作品。史蒂夫宣称，用户可以从iTunes音乐商店上下载到老鹰乐队的音乐作品，这支乐队的作品的网络下载权在以前从来没有转让过。史蒂夫还告诉热情高涨的观众，他将亲自向一些难以沟通协调的大腕明星或乐队发出合作请求，比如滚石乐队等。

史蒂夫还用了一些时间抨击其他网络下载服务系统。“那种非法的、‘点对点’式的下载系统的确可以为你提供下载服务，但那是一种‘偷盗行为’。”史蒂夫感觉到，他这样说就能把“最顽固的用户”拉到他这一边，随即他又来了一个转折：“所以，你最好不要把自己的快乐同那些东西拴在一起。”

对于那些基于收费服务的在线音乐服务系统，比如前文提到的那种音乐服务系统，史蒂夫取笑道：“他们制定的这些僵硬的政策就好像把用户看作‘随时都会盗用他们音乐作品的犯罪分子一样’，你如果想购买他们的音乐下载权还不如去购买CD唱片。”

通过与苹果公司签署协议，那些音乐公司的主管们原以为他们已经与史蒂夫交上朋友了，可没想到的是，史蒂夫竟然如此抨击他们的公司。在iTunes音乐商店发布会后不到两个星期的时间内，《财富》杂志就登载了一篇对史蒂夫的采访文章，史蒂夫在这篇采访文章里说，音乐公司里没有人去考察音乐市场，也不去征求用户的意见，“你们愿意每个月都要为那些你们认为已经付过费的音乐作品再次付费吗？”

如果说史蒂夫·乔布斯在以前就以极度夸张的热情推销他自己负责研发的产品，那么这一次他也恰好做到点子上了。史蒂夫确实是这样的，正如新闻记者彼得·刘易斯所说："史蒂夫迈着脚步，吹着号角，独自一人探寻着音乐产业界的辉煌明天。"

很快，iTunes音乐商店的营业额占了以正常渠道下载互联网音乐的营业额的70%以上。一年以后，iTunes音乐商店就销售出去了8 500万首音乐作品，这一数字真是让人难以相信。同时，在这一年，它也被《财富》杂志命名为"2003年度最佳产品"。

很少有人有一种魔力能够把一种公众熟知的产品转变成一种企业文化的象征，而预计哪种产品会获得一种文化象征地位也是非常困难的。但如果一种产品获得了一种前所未有的认可度，那么承认它的象征地位也就是水到渠成的事。

在2004年夏季，当史蒂夫·乔布斯开车行驶在纽约麦迪逊大道上的时候，他注意到每个街区都有人耳朵上戴着白色的耳机。回到苹果公司后，史蒂夫说："我当时想：'哦，我的上帝啊，iPod播放器真的开始流行了。'"新闻记者们也对iPod播放器的流行做了全方位的报道。有一位记者采访了密歇根大学的一位教授，这位教授说："走在校园里的时候，你会发现耳朵上戴着iPod播放器耳机的人数差不多占总人数的2/3。"而这位教授自己也是这多数人中的一员。"当我的学生们看见我也戴着iPod播放器耳机时，他们会心地笑了，这就好像我们心灵相通一样。"这位教授说。

iPod播放器的设计者乔纳森·艾弗在伦敦也发现了同样的情景。"不论走在伦敦的大街上，还是从地铁里出来，你始终都会发现有人在摆弄着iPod播放器。"乔纳森本人也成了英国文化娱乐界的象征。就因为乔纳森参与设计了iPod播放器和一些电脑产品，他在2004年被评为"英国文化娱乐界最有影响力的人物"，挫败了他的角逐对手伊万·麦格雷

戈和J. K. 罗琳。要知道J. K. 罗琳可是《哈利·波特》的创作人啊，而一位电脑设计者的声望竟然超过了她。

在苹果公司最兴旺发达的时候，却出现了一个不大也不小的麻烦事。英国的苹果公司和美国的苹果公司竟然要对簿公堂——英国苹果唱片公司控告美国苹果电脑公司侵犯他们的商标使用权。但“公堂”上的法官却不管这一套，因为他本身就是一个iPod迷。可以想象，判决结果明显有利于史蒂夫的苹果公司。法官认为，这是公正的判决，但这之后苹果唱片公司还是一直起诉苹果电脑公司。[注]

大约在同时，苹果公司宣布了夏季的财务状况：利润升高了37%，iPod播放器的销售量和去年同期相比升高了500%。苹果公司销售一台iPod播放器所赚取的利润竟然和销售一台麦金托什机所赚取的利润差不多，但不要忘了iPod播放器的生产成本要比麦金托什机低得多。有风靡于音乐界的播放器做“开路先锋”，苹果公司第四季度的赢利是近10年来最高的。史蒂夫·乔布斯承认自己简直是“欣喜若狂”了。

史蒂夫还不断借助于iPod播放器推出新项目。在圣何塞举行的一次被外界称为“既是新闻发布会又是摇滚音乐会”上，史蒂夫与爱尔兰摇滚乐团U2领唱博诺站在了一起。他们两个人手里都拿着一种新式的限量发行的iPod播放器，这种播放器的外壳颜色是那种黑红相间的设计，显得非常独特。史蒂夫首先向观众宣布：iTunes在线音乐商店将出售U2摇滚乐团的一整套、多达400多首的音乐作品，这些音乐作品包括从U2乐团尚未公开发行的唱片集里选取的一部分，另外还有20多首没有公开发行并且很少见的作品。博诺称这次发售是“对音乐爱好者大脑的一次非常洗礼”。同时，这一次发布也可以说是鲍勃·迪伦[注]私下录制音乐的电子版作品赢得公众注意的一次难得的机会。

苹果公司在电视台制作了一则关于iPod播放器的商业广告，这则广告是以U2摇滚乐团最新单曲唱片《晕眩》（*Vertigo*）为基调的。广

告的画面背景光彩炫目，伴随着《晕眩》的音调，几名摇滚歌手边唱边跳，身影时隐时现，让你的感官感觉到震颤、刺激，同时也让你感受到了iPod播放器的魅力。虽然为别的公司拍摄这样的广告需要收取2000多万美元的拍摄费用，但参与制作苹果公司的这则广告他们不收取任何费用，因为这则广告对他们乐团本身也是一种宣传，毕竟iPod播放器的名声太响亮了，博诺说。苹果公司通过这则广告提高了产品的知名度，iPod播放器有了很好的销路，而乐团也同时获得了更加响亮的名声。爱尔兰摇滚乐团这种免费为苹果公司拍摄广告的做法可能很多人不理解，但那些受“史蒂夫·乔布斯效应”影响的人们是知道其中缘由的。

史蒂夫给自己定下的一个目标就是能够“抓住”几个音乐界的“响当当的人物”，特别是那些拥有大量音乐作品的音乐界人士。现在，史蒂夫凭借其超凡的个人魅力和说服力轻易取得了成功。

史蒂夫·乔布斯把iPod播放器誉为“21世纪的随身听”。比尔·盖茨也希望能够在这个领域获得良好的发展，他计划，产品要像日本索尼公司的Betamax盒式视频录像机一样成功。但索尼公司的Betamax盒式视频录像机在技术上采用了VCR（盒式录像机）技术，虽然这种技术比较先进，但最终还是败在了VHS（家用录像系统）的“脚下”，索尼公司的VCR技术实际上也名存实亡了。

史蒂夫满怀信心地想把苹果公司从一家只生产电脑的公司转移到音乐娱乐领域，因为他明白，是音乐领域为苹果公司赢得了丰厚的利润，也使苹果公司的股票价格有了大幅度的提高。但现在的问题是，比尔·盖茨和他的首席执行官史蒂夫·鲍尔默也要加入进来，他们也有同样的目的。微软公司不但紧紧抓住了他们销售量巨大的软件产业，而且他们还把目光对准了音乐娱乐产业，也想从中获得一份丰厚的利润。

iPod播放器是非常受大众欢迎的，但微软公司的产品也是深受用户喜爱的，而且微软公司的规模更大，它希望能够像以前一样再次赶超苹果公司。这一次，从微软公司向音乐产业发展来看，也没有任何迹象显示比尔·盖茨不会获得成功。“这样的事情已经在个人电脑领域发生了，我当时选择的策略是非常正确的，事实证明也是非常成功的。”比尔·盖茨说。但消费电子市场却与循规蹈矩的商业市场环境有着根本性的不同，微软公司纵然有比尔·盖茨的亿万财富，也有可能被史蒂夫·乔布斯赶超。

当几种与流行、时尚的iPod播放器相竞争的播放器产品同时打入市场的时候会有什么情况发生呢？虽然这些播放器没有苹果公司的iPod播放器那样时髦，有那样精美的外形设计，但有一点它们却占有优势，它们的价格便宜。从另一方面看，iPod播放器只能播放苹果公司音乐商店里的音乐，而与之竞争的播放器可选的音乐资源范围要宽广得多。因此，苹果公司也不会永久占据这一“领地”，在2005年初，iPod播放器销售下滑的趋势就出现了，苹果公司不得不削减播放器的销售价格。但现在最大的问题是，用户愿意花多少钱购买iPod播放器呢？随着社会的发展，在这个世界上，商品之间的差别已变得越来越小，像沃尔玛这样的大型零售商也越来越多，相应地，人们选择商品的范围也越来越大。在这种情况下，大部分用户愿意花费50美元购买一件出色的产品吗？苹果公司的推断却是肯定的，可能用户们不愿意花费上千美元购买一件出色的产品，但要用户在100美元之内购买一件不错的产品，他们还是乐意的，尤其是苹果公司的iPod播放器已经具备了良好的“用户反响和使用体验”，而且iPod播放器的某些特色是其他产品始终无法达到的。苹果公司已经有了多年的软件、硬件和网上服务系统的运营经验，这种经验对于生产出极其出色的音乐播放器是必需的，而世界上没有哪家公司有这么多的良好经验。

而且，其他公司也没有史蒂夫·乔布斯。在其他播放器产品对iPod播放器构成的竞争局面日益紧迫的情况下，史蒂夫和他的研发小组成

员们能否想出一种妥善的应对方案还有待细心观察，但也不要打赌说这根本不可能。

史蒂夫·乔布斯向音乐产业领域的“进军”获得了空前的成功，也为他的人生画上了浓墨重彩的一笔。史蒂夫从来就不是一个甘于平凡、默默无闻的人。在苹果公司成立没多久，他就因为嫉妒史蒂夫·沃兹尼亚克在研发苹果Ⅱ电脑上的成功，而决心研发出自己的电脑以证明自己的才能——先是麦金托什机，后来就是NeXT电脑。

在音乐产业领域，史蒂夫最终也是非常走运的。他在这一领域取得了辉煌的“战果”，他能够成功地打入这个非音乐产业界人士很难打入的音乐“领地”，而且他还能够按照自己的意愿对它加以重塑。当音乐产业领域利润下滑而不得不裁减员工数量时，当非法下载音乐作品已经明显地危及音乐产业的生存安全时，史蒂夫赶到了。他是一名音乐界的局外人，甚至在今天看来，他也算不上一个音乐迷，但史蒂夫所做的成就却是巨大的：他已经把他从事的第二产业的面貌彻底改变了。

但从长远来看，他的事业仍旧没有完成。

---

1. 匪帮说唱是说唱音乐的一种，匪帮说唱的内容多与都市犯罪案有关，充满暴力、色欲感受，这是反映现实的一种音乐途径。匪帮说唱于20世纪80年代末期在美国兴起并大受欢迎，唱片销路甚高。而不少匪帮说唱乐手本身也真的参与现实中的各种犯罪案件。——译者注
2. 英国的苹果唱片公司专门发行“甲壳虫乐队”的作品，由甲壳虫乐队4名成员所拥有。该公司于1968年成立，标志是一个完整的英国产苹果。时隔8年，乔布斯和沃兹尼亚克在1976年成立了苹果电脑公司，主要从事个人电脑的制造和销售。它的苹果标志是横条形色标被人咬了一口。——编者注
3. 鲍勃·迪伦与爱尔兰摇滚乐团U2领唱博诺是忘年之交。——译者注



12

巨人之争

史蒂夫·乔布斯在《时代》周刊上露过脸，他得到了华尔街的赏识。他是接管迪士尼公司的最佳人选。

——迪士尼公司的一位主管

在皮克斯公司和迪士尼公司合作之初，史蒂夫·乔布斯和迈克尔·艾斯纳之间的矛盾冲突就出现了。2003年，动画电影《海底总动员》公开上映之前，在与迪士尼董事会成员会面时，艾斯纳就预测："皮克斯公司要走下坡路了，我看过皮克斯公司制作的这部小丑鱼动画电影的片段，它并没有给我留下什么印象。"他还说："这部《海底总动员》和以前的《玩具总动员》、《怪物公司》相比简直差远了，票房收入也肯定不会高。"

艾斯纳好像是故意夸大皮克斯公司的失败之处，因为他很快要与史蒂夫·乔布斯进行两家公司重新修订协议的谈判，宣扬皮克斯公司"走下坡路"的状况可以增加他讨价还价的筹码。如果《海底总动员》的票房收入很低，史蒂夫也会从他以前在皮克斯公司最兴旺时期的优势地位上跌落下来。这样史蒂夫就不会像上一次谈判那样强硬了，他也无法争取更利于皮克斯公司的协议条款。艾斯纳竭尽全力地想维护迪士尼公司的利益，因为在2003年第一季度，迪士尼公司的利润下滑了41%。艾斯纳认为，如果《海底总动员》的票房收入很低，

虽然从短期看迪士尼公司会受到一定的损失，但从长期看，迪士尼公司将会在皮克斯——迪士尼协议中处于一个非常有利的地位。

《海底总动员》是关于一个小丑鱼父子的故事，小丑鱼在一次离家出走的时候被一个潜水员抓走了。小丑鱼的父亲非常焦急，为了能让全家团聚，他忍受着长时间的恐惧和焦虑去寻找他的儿子。

《海底总动员》在这一年的夏季公开上映了，虽然不是在黄金时间上映的，但也获得了巨大成功。在这部动画电影上映的那个周末，票房收入就达到了7 000万美元，在年底的时候，票房总收入差不多有3.7亿美元。皮克斯公司又创造了几项新纪录：《海底总动员》成为票房收入最高的动画电影长片，也是好莱坞历史上第9部总收入最高的电影。这部电影不仅获得了观众的好评，也获得了多项奥斯卡奖提名，其中包括最佳剧本奖提名、最佳音效剪辑奖提名、最佳原作配乐奖提名和2003年度的最佳动画片奖。

从《海底总动员》的制作安排来看，这部动画片给人的印象也是相当深刻的。约翰·拉塞特负责动画电影制作的全面工作，但他也非常愿意帮助那些富有才华的动画电影制作人成为动画电影业的精英人士。《海底总动员》就是由安德鲁·斯坦顿导演的，他也在奥斯卡颁奖晚会接受了颁奖。拉塞特向世人表明，他不仅仅是一位优秀的动画制作人，而且还是一位慧眼识英雄的“领导人物”。

《海底总动员》获得了如此大的反响，史蒂夫的优势地位又加强了，也可以说，他又从艾斯纳的手中夺取了一些优势。

皮克斯公司的股票价格上升了4个百分点。

其他电影公司也都想参与进来与皮克斯公司合作，比如华纳兄弟娱乐公司，但被皮克斯公司拒绝了。索尼公司也有与皮克斯公司合作的打算。“谁不想与蒸蒸日上的皮克斯公司合作呢？”索尼公司的女发

言人说。迪士尼公司则对史蒂夫的自负态度非常生气。“他现在就好像是一只骄傲的公鸡，”迪士尼公司的一位管理人员说，“也许只有时间才能告诉你，他的‘毛’是否能被别人‘拔光’。”

如果说史蒂夫是一只骄傲的“公鸡”的话，那么艾斯纳只能算一只受伤的“孔雀”了。“这牵涉到他们之间的个人问题。”迪士尼公司的一位前主管如是说。一些人还说，艾斯纳已经明显感觉到，史蒂夫“不费吹灰之力”获得的成功以及史蒂夫的“名人”效应对他是一种潜在的威胁。“史蒂夫·乔布斯在《时代》周刊上露过脸，他得到了华尔街的赏识。他是接管迪士尼公司的最佳人选。”这位主管说。

史蒂夫曾经开玩笑说要把迪士尼公司从艾斯纳那里“偷走”，可在2003年5月，也就是《海底总动员》上映前夕，就有消息说史蒂夫现在完全能够把迪士尼公司买下来。史蒂夫马上意识到，记者很可能把他的玩笑话当真了。当有记者问起史蒂夫这件事时，他回答说：“任由别人说去吧。”史蒂夫的这种态度，好像他就是一位国王。

艾斯纳当然知道应该如何打击一下史蒂夫。“皮克斯公司有约翰·拉塞特，但我们没有。”迪士尼公司董事会主席说。艾斯纳知道，是约翰而不是史蒂夫把皮克斯公司推向了辉煌，并且获得了如此高的票房收入。他也知道，他可以利用这一点在新闻媒体上狠狠地打击一下史蒂夫。

不过，艾斯纳还是善意地提出了一些友好的建议，并邀请史蒂夫到位于湾区的印度饭店共进晚餐。当有记者问史蒂夫印度咖喱烤饼是否能改善他们两位首席执行官的关系时，史蒂夫嘲弄地回答道：“我们只是一起吃了顿晚餐。”2003年秋天，艾斯纳和史蒂夫还一起去观看世界职业棒球大赛。又有记者问史蒂夫他们两人是否和好如初，史蒂夫还是轻蔑地回答道：“有时候，棒球比赛也只不过是棒球比赛而已。”

史蒂夫的确想签订一份类似乔治·卢卡斯与福克斯影业公司签订的协议，可对于他来说，这就好像一座空中楼阁。卢卡斯自己投资、自己制作动画电影，当然动画电影的著作权归他完全所有，他只需付给福克斯公司发行电影的费用。以电影产业的标准衡量，福克斯公司与卢卡斯签订的这个协议是没有什么价值的，但福克斯公司从中也能得到一些利润分红，而且同卢卡斯合作，福克斯公司也能在动画产业界获得一些特许经营权。

为了应对即将到来的与艾斯纳的谈判，史蒂夫签约雇用了卢卡斯影业公司的前总裁戈登·拉德利做他的“队友”。拉德利向史蒂夫献计说：“为了束缚住艾斯纳的手脚，我们一定要提前做好规划。”要不然，拉德利警告说，双方的谈判拖延下去，签订的协议肯定对皮克斯公司不利。

“我们已经规划好了，”史蒂夫说，“我们要完全拥有《超人特工队》和《汽车总动员》的著作权，而且也要拥有以后制作动画电影的著作权。”史蒂夫所说的这两部动画电影是皮克斯公司与迪士尼公司在重新谈判中一直悬而未决的问题。

史蒂夫说：“我们提供给迪士尼公司的协议条款，要比与其他电影公司签订的条款不利得多，比如，我们要支付高额的发行费，还要遵守长期的承诺条款，而且在他们的主题公园里他们还可以免费使用我们的人物造型。”史蒂夫是公开说这些话的，事实上，他希望得到动画电影收入的92%。在谈到他与迪士尼公司签订的发行协议时，史蒂夫说：“你必须租用一个发行渠道。”史蒂夫所想的是利用迪士尼公司良好的市场环境，而不是真正想与迪士尼公司公平合作。

史蒂夫也一定知道艾斯纳对他的回答是什么。如果同皮克斯公司签订协议放弃这些权利（这其中不仅仅包括票房收入，还有与电影有关的商品特许经营权，商品的搭卖权，以及拍摄电影续集的权利），

迪士尼公司就会损失几亿美元的收入。即使是为了挽救一个非常值得签订的协议，也没有哪一位首席执行官愿意做出如此大的牺牲。

“我们不打算把‘市场’租用给任何人。”艾斯纳说。他想要的是一个平等的合作伙伴，因为在他看来，是迪士尼为动画电影带来了高额利润，而不是皮克斯。

皮克斯公司与迪士尼公司的谈判进行到一定程度的时候，阿尔·戈尔却打算介入其中。2003年，身为美国副总统的戈尔参加了苹果公司董事会。戈尔想在皮克斯公司和迪士尼公司中间做一个调停人，以和平地解决皮克斯公司与迪士尼公司之间的矛盾。戈尔认为，他能解决两家公司之间的问题，因为他与两家公司都有一定的联系，虽然这种联系是微弱的。在万圣节前夕，迪士尼公司曾经向他和他的夫人赠送过《美女与野兽》的化装服，并且戈尔在担任美国副总统期间，还与艾斯纳讨论过一些法规的制定问题。于是，戈尔打电话给迪士尼公司的董事会成员、前民主党参议员乔治·米切尔，鼓励他要促使两家公司的谈判尽快完成。米切尔又马上打电话给艾斯纳。

但戈尔的努力并没有什么效果，还增加了艾斯纳的不满。看来，仅仅一位副总统是无法说服艾斯纳的。

实际上，皮克斯公司与迪士尼公司之间的纷争就是史蒂夫和艾斯纳之间的纷争。早在2003年，史蒂夫就一直对迪士尼公司各级主管说，他与迈克尔·艾斯纳是无法合作的。“只要艾斯纳在迪士尼公司，我们两家公司的关系就不会改善。”史蒂夫对迪士尼公司的一位主管说。史蒂夫的这种看法也与正在迪士尼公司这个奇妙王国董事会里酝酿的一次权力斗争不谋而合。沃尔特·迪士尼的侄子罗伊·迪士尼认为，艾斯纳应该离开迪士尼公司了。有一天，罗伊去位于帕洛阿尔托市的史蒂夫家里与史蒂夫共进晚餐，史蒂夫就给了罗伊一些暗示性的警告。史蒂夫的意思好像是说，如果谈判破裂，他有可能终止与迪士尼

公司的合作。如果他真这样做了，将会给迪士尼公司带来巨大的商业利润损失。

罗伊有理由这样考虑。现在对迪士尼公司来说，“一把大斧”正高悬于空中，而“护林员”恰恰是史蒂夫·乔布斯。

2004年1月，皮克斯公司突然单方面终止了谈判。“在经过10个月谈判挫折后，我们要结束与迪士尼公司的谈判。”史蒂夫说。“挫折”这个词可不是随便说出口的，说出这句话，史蒂夫的立场就很明确了：两家公司的谈判是不友好的，皮克斯公司成了艾斯纳“独裁统治”的牺牲品。

不论公正与否，史蒂夫的表态就好像暗指，是迪士尼公司和艾斯纳先失信于皮克斯公司的。在以前谈判的时候，史蒂夫在宣布退出谈判之前，他绝不向另一家公司公开发出警告。即使颇受史蒂夫器重的迪士尼公司摄制组主要负责人迪克·库克也不知道史蒂夫计划要“背起行囊，继续前行”了。

史蒂夫实在不能忍受迪士尼公司把他“心爱”的皮克斯动画电影的角色和字幕占为己有，因此他对当前与迪士尼公司签订的协议相当不满。“我们对迪士尼公司拍摄的动画电影感到恶心，”他说，“只要你看一下他们拍摄的续集的质量，比如《狮子王1½》和《小飞侠》的续集，你就知道他们的水平有多么差了。”

史蒂夫认为，迪士尼公司从来没有给皮克斯公司的电影创作贡献过力量。“事实上，多年以来，迪士尼公司很少与皮克斯公司在电影制作方面合作，”他说，“我们与迪士尼公司的合作仅限于在电影的市场发行方面，而不是在电影的制作方面。”

史蒂夫甚至也贬低迪士尼公司在动画电影市场开拓方面的努力。史蒂夫一方面称赞迪克·库克和他们富有开拓精神的市场开发人员，但

另一方面他又暗指迪士尼公司出现了利润下滑的局面，并且补充说："即使市场人员非常优秀，一个蠢材也不会获得成功的。"换句话说，史蒂夫认为，迪士尼公司连自己的产品都经营不好。

史蒂夫对迪士尼公司发出了最后攻击，说出了最关键的一点。"现在在动画电影界，我们认为皮克斯是最有影响力的品牌，也是最值得信任的品牌。"史蒂夫说。他还提到，迪士尼公司的发展也表明，作为一个品牌，皮克斯已经超过了迪士尼，现在是皮克斯而不是迪士尼更能让电影迷们信服，也对他们更有意义。史蒂夫想要的就是能够反映他们之间这种状况的协议条款。

迪士尼公司"舔舐"了一下自己的"伤口"，开始做出回击。迪士尼公司合作与交流部的高级副总裁塞妮娅·穆卡称："史蒂夫的这些表态是很不合适的，他的说法也让人遗憾，他不但攻击、侮辱我们公司，还在谈判破裂后点名损害我们公司的名声。我们希望他能好自为之。"

史蒂夫这种对迪士尼公司"史蒂夫式"的攻击完全是他自负的反映。迪士尼公司拍摄的《狮子王2：辛巴的荣耀》就一直列在DVD销售排行榜上。迪士尼公司拍摄的电影续集也相当成功，《小姐与流氓2：狗儿逃家记》的DVD光盘在上架后的前6天里就销售出去300多万张。

史蒂夫攻击迪士尼，说迪士尼面临困境还有另一方面的原因，而这一方面和利润相比是一种难以确定的东西。史蒂夫认为，迪士尼公司没有动画电影创造能力。"你只要把皮克斯公司最新制作的3部动画电影和迪士尼公司最新制作的3部动画电影放在一起比较一下就可以很明显地看出，哪家公司的制作水平更胜一筹。"他说。

令史蒂夫耿耿于怀的是，他在与艾斯纳角逐的过程中曾经受过艾斯纳的伤害。在一年前，也就是2003年的春天，艾斯纳在美国参议院商业委员会上作证说，苹果公司所宣传"自选、自制、自刻"（Rip、

Mix、Burn）口号就是一种允许、鼓励用户进行盗版的不正当竞争行为。

艾斯纳和其他娱乐产业的主管们都对作品的电子复制和互联网文件共享非常担心，他们憎恶苹果公司为盗版用户充当帮手的行为。电子盗版不仅严重损害公司的利润，而且还会玷污公司的品牌形象。在互联网上随便交换电子版的电影作品虽然不能给电影公司带来毁灭性打击——在网上传播的绝大部分电子版的好莱坞电影作品的质量还是非常差的，也不清晰，而要下载一部高质量的电子版电影作品需要花费数个小时的时间。但即使这样，也不让人放心，因为互联网技术发展迅速，艾斯纳和其他好莱坞的“大腕”们紧张地注意着这种状况的发展变化。Napster公司已经让音乐产业界苦不堪言了，它几乎让整个音乐产业垮了下来，同样的后果也会发生在电影产业界。

艾斯纳的证词让史蒂夫很是焦躁不安。其实，艾斯纳这样做也没有什么意义。毕竟，史蒂夫是迪士尼公司在电影业界的合作伙伴。但为什么艾斯纳不但在电影产业界，甚至在其他产业界也攻击他的合作伙伴呢?

史蒂夫认为：“‘自选’这个词所蕴含的意义就是把CD盘上的音乐作品选取出来，然后存储到你的硬盘上。‘把CD盘上的音乐作品选取出来’就好像从一个母体上取下一件东西，然后放到硬盘上。迈克尔·艾斯纳却由于认识与经历上的差异，认为‘自选’就意味着‘自盗’。后来，在别人向他讲明了这句口号意味着什么时，艾斯纳却还为自己辩解。”

皮克斯公司在动画电影《玩具总动员2》合同签订过程中也对艾斯纳没有好感。当艾斯纳拿到合同，并对合同条款进行解释时，他对每一个逗号、句号，甚至是“i”上面的小点都根据自己的意思解释，因为他坚持认为，制作电影续集不能仅仅指望、信任与一家小型电影公司签订的合同。然后，艾斯纳又做了一件让皮克斯公司人员不能原谅的

事情。根据《洛杉矶时报》的报道，艾斯纳公开吹嘘说，迪士尼公司和皮克斯公司相比占有很大的优势。

现在，史蒂夫也可以大声吹嘘了。

史蒂夫与迪士尼公司谈判的观点好像与股民的想法非常相符。曾有消息说，在史蒂夫有可能终止谈判时，皮克斯公司的股票价格上涨了，而迪士尼公司的股票价格却在下降。股民虽然能量有限，但至少是坚定地站在了皮克斯公司一边。

艾斯纳在早些时候也说过迪士尼公司与皮克斯公司有分离的可能性，“……但同时，我们也是不能分离的团队。这一点我是知道的，我希望史蒂夫也知道。”

“皮克斯公司与我们合作可以获得最高的利润，而我们只能获得一半的利润。”艾斯纳说。

麦卡尔平投资公司的丹尼斯·麦卡尔平总结了皮克斯公司和迪士尼公司无法脱身的困境。“皮克斯公司要是打算和其他公司合作真是太傻了，因为他们与迪士尼公司签订的合同已经生效了。反之，迪士尼也是一样。”

在1998年至2001年间，皮克斯公司给迪士尼公司摄制组带来的利润占到他们经营收入的45%，而美林投资公司则认为这一数字是35%。《华尔街日报》把艾斯纳的这种困境归结为：“对迪士尼公司的董事会主席兼首席执行官艾斯纳来说，他应该更加积极地推进与皮克斯公司的合作，因为他的公司在很大程度上要依靠皮克斯公司制作的动画电影（比如《海底总动员》）才能获得很大的利润，而迪士尼公司近年来制作的电影却没有多么好的反响。”

丹尼斯·麦卡尔平在提到史蒂夫和艾斯纳时说：“如果你可以把他们两个关进一间屋子里，他们毫发无损地出来的可能性几乎是没有的。”事实上，史蒂夫·乔布斯与迈克尔·艾斯纳之间的这种冲突几乎是注定的。

在这场争斗的一边坐着的是史蒂夫，他在加利福尼亚度过了童年和青年时期。可以说，加利福尼亚是美国科学技术和20世纪60年代出现的迷幻音乐这两种文化激荡的中心。他喜欢鲍伯·迪伦和计算机。他憎恶电视，甚至直到今天也是如此。“当你年轻的时候，你一定会认为电视就是一种毒害你心灵的东西，它会使你变得沉默寡言，也没有了创造力。”对史蒂夫来说，电视是迄今为止最腐蚀人的一种技术成果。史蒂夫崇尚科学技术，因为是科学技术激励他思考、创新，他把他的整个生命都奉献给了计算机世界，也促进了它的发展。

在他看到互联网可以共享文件，从而导致了音乐领域和技术领域彼此激烈碰撞的时候，他就尝试着要解决这个问题。可以说，苹果公司的iTunes音乐商店就是他的创造梦想的一个顶峰。“这在音乐产业领域应该算是一个历史的转折点。”史蒂夫说。史蒂夫已经很好地证明了这一切，实际上，他的创造已经改变了这个世界。就像在皮克斯公司里，他能够让技术和艺术融合为一体。他的努力已经对世界产生了巨大影响。

在这场斗争的另一边坐着的是艾斯纳，他在美国的戏剧表演和娱乐业之都曼哈顿长大。他开始上大学时学的是医学预科，但又转到文学领域。后来，他在美国全国广播公司做了一次暑期工后，就想着在娱乐产业界发展了。和史蒂夫不一样，艾斯纳喜欢电视。

艾斯纳曾经说过，每当他想要看电视时，他父亲就要求他“每看一个小时的电视，就必须要读两个小时的书”。“我来自曼哈顿……当你想看电视时，却要求你先去读书……说实话，我真是有些厌烦。”

对科学技术的迅速发展，艾斯纳和史蒂夫一样，也感到眼花缭乱。他们之间最大的不同是艾斯纳从来没有创建过自己的公司，或者说，他从来没有展示过创造性的一面。而史蒂夫在21岁的时候就已经与他人合伙创建了苹果电脑公司。艾斯纳有着创造性的头脑，但没有实现的机会，而史蒂夫却实现了。

史蒂夫与艾斯纳之间的不同逃不过新闻媒体人的眼睛。“虽然从个人方面说，艾斯纳可能是迪士尼公司最大的股份持有者，但这和公司创始人的作用是无法相比的。”克劳德·布罗德塞在《综艺》杂志上写道。当史蒂夫表现得粗野、无礼时，公众可以纵容他。毕竟，他创建了自己的公司。艾斯纳却享受不到这样的“待遇”。

对艾斯纳来说，他与皮克斯公司关系破裂恰好是他在迪士尼公司里处境相当不利的时候。当时，艾斯纳面临着公司内部一些负责人的敌视，他们主要是斯坦利·戈尔德和罗伊·迪士尼，其中罗伊·迪士尼是待在公司里的唯一的迪士尼家族成员。艾斯纳对公司内的批评感到非常恼火，他要求公司董事会强制执行公司关于董事会成员年龄限制的条款。他的目的非常明确：这一条款只让一位成员受到限制——罗伊·迪士尼的年龄已经有73岁了。他的好朋友、商业合作伙伴、董事会成员斯坦利·戈尔德在抗议中提出辞职，和罗伊一起离开了公司董事会。

在罗伊·迪士尼看来，艾斯纳逼迫他辞职是一种迪士尼公司企业文化的堕落。他决定辞去动画电影制作部主席和迪士尼公司董事会成员的职务，在辞职信中他写道，迪士尼公司已经失去了“核心目标、创造性能量和优良传统”。在他提出的批判意见中有一条是这样写的：“所有迪士尼公司的股民，包括顾客、投资者、雇员、发行人和供应商，都感觉到整个公司是贪婪的，没有生机活力，总是想着如何尽快赚钱。”另外，他还列举了艾斯纳的其他“罪状”：“试图提高美国广播公司黄金时间的收视率，但没有成功；在迪士尼公司主题公园建设上故步自封，没有大胆投资；公司里技术方面的专家流失严重；不能够与

富有开创性的公司（其中就包括皮克斯公司）建立并巩固良好的合作关系。”从字面上看，这份辞职信更像是对艾斯纳直接的抨击。

罗伊·迪士尼和戈尔德通过创建一个他们称为“SaveDisney.com”（意思是拯救迪士尼）的网站发起了一场驱逐艾斯纳的运动。这个网站名字的含义是相当明显的：如果你是一位迪士尼公司的股民，如果你是一位迪士尼公司的影迷，或者说如果你对保留《睡美人》和《白雪公主》的传统非常关心，那么你就加入到拯救迪士尼公司的行动中来吧，把艾斯纳这个“邪恶的篡位者”驱赶出去。

根据罗伊的说法，多年以来，迪士尼公司就一直在艾斯纳的“独裁体制”统治之下。“任何人都不能做自己想做的事情，”他说，“每一件事情都是由艾斯纳自己做主，即使花一点小钱也不例外。”

罗伊甚至引用了美国证券交易委员会（SEC）的一些文件对艾斯纳提出批判，他宣称，迪士尼公司对主管人员的工作补偿数额巨大，虽然在近3年里，迪士尼公司的股票价格下跌了50%，但公司主管们带回家的补偿金额总数却达6 800万美元之多。罗伊还批判道：“在1984年后，一些善于大胆创新、富有活力和创造力的管理人士和管理方案，已经在‘独裁的国王’（指艾斯纳）和得到授权的‘国王朝臣’（指公司董事会）的‘帝王体制’统治之下，被一种自命不凡、缺少活力的管理体制替代了。”

迪士尼公司的这种状况和皮克斯公司形成了鲜明的对比，在皮克斯公司里，公司的企业文化是那种联系相当紧密的、有着强烈个人主义和平等主义的文化。在很大程度上，皮克斯公司之所以能形成这种企业文化主要是缘于约翰·拉塞特那种随心所欲的行事风格，再加上史蒂夫那种几乎不干涉他们内部事务的立场。

在皮克斯公司里，计算机产业与好莱坞电影产业的结合是非常紧密的。即使皮克斯公司搬到了爱莫利维尔市一座大楼里，它们的这种

关系也没有“疏远”。皮克斯公司的大楼是一座经过修复的大型仓库建筑，总投资有8 800万美元。大楼里面安装了豪华的照明设备，墙壁上设计了精美的图案，有一个室内羽毛球场，砖砌的比萨饼烤炉，一个室内游泳池，另外，还可以提供美味的食品（当然是素食了）。在大楼顶部还有一个直升机起降台，主要是供史蒂夫的直升机使用，因为史蒂夫要经常在帕洛阿尔托、库比提诺和爱莫利维尔之间飞来飞去。在整座大楼的中部有一个中厅，是公司全体员工集会的地方。在大楼的一个角落里有一间“情调休闲室”，是用不锈钢建造的，主要用来供皮克斯公司的员工工作间歇时休息使用的，这也体现了这座大楼人性化的设计特点。

在《海底总动员》DVD片尾的花絮里，皮克斯公司的动画制作人员录制了一段“选丑比赛”，安排这个节目就是想鼓励公司员工在公司未来发展的广阔天地里加强交流、合作，搞好彼此之间的团结。在这个花絮里，男性员工都留着长胡子（有的甚至还刮了一半留了一半），而女性员工则化妆得相当夸张，从她们的眼睑到眉毛都化成了霜状的蓝色。在这之后，皮克斯公司员工的穿戴、化妆越来越奇异了。选丑比赛果然起到了作用，不但提高了公司的凝聚力，而且把互助的合作精神也激发了出来。

史蒂夫经常批评其他公司把产品研发人员和市场开拓人员混杂在一起，他还说：“当一家公司的产品研发人员无法推动公司向前发展时，那么这家公司就会失去竞争力。”受这种思想的影响，史蒂夫——这位不懂动画艺术的首席执行官，很少对皮克斯公司的动画制作进行微观管理。

而在迪士尼公司里，迈克尔·艾斯纳就被贴上了“微观管理人”的标签，新闻媒体也多次这样批评他。迪士尼公司的一位前动画制作主管讲述了在拍摄一部由埃伦·伯斯汀主演的电视连续剧的过程中，艾斯纳在处理这部电视剧的预告节目时所发生的一件事。拍完预告节目后，

艾斯纳宣布他要亲自把便条交给电影制片人。（在好莱坞世界里，“便条”指的是电影、电视摄制组或广播公司给节目制作人员提出的要求对节目加以调整的批评、建议，这是一部电影、电视作品制作过程中一个相当正式的程序，但很多制片人或剧作家是反对这种便条的。）

在通常情况下，广播公司或摄制组的负责人都会把便条交到他们上司那里，然后再由上司传达意见，但这一次却不一样。当制片人走进艾斯纳的办公室时，艾斯纳像往常一样非常友好地、温和地和这位制片人说话，还说了一些称赞他的话。然后，他才把话题转到他想要说的事上。他说节目的结尾让他很迷惑，尤其是那一段关于妈妈和女儿在储藏室里发现她们家的猫又生下了几只小猫的情节。然后他又解释道，在这个情节里选择猫这个角色是错误的，“狗更加有灵性，而且和人的关系也更亲切些”。他说，如果在结尾部分小动物不是小猫，而是小狗，那么这个节目将会更加精彩。艾斯纳——这位大公司的老总竟然要花费时间把电视预告节目中的猫变成狗！

类似这样的事情完全能够解释艾斯纳和罗伊·迪士尼之间摩擦的原因，因为罗伊既是公司董事会的成员，还是动画电影制作部的主席，但艾斯纳我行我素的作风让他非常不满。在罗伊被艾斯纳赶出迪士尼公司之前的几个星期里，罗伊得知公司将召开一次新动画电影拍摄计划会议，但没有人告诉他要参加这次会议。于是，他就打电话要求艾斯纳给他解释清楚。艾斯纳没有任何道歉的意思，而且他说得还很清楚，没有邀请他参加这次会议并不是把他疏漏了，而是罗伊根本就是一个不受欢迎的人物。罗伊还是一再要求参加。艾斯纳对他说：“我想应该在门口安排一个警卫了。”

在与皮克斯公司进行棘手的谈判期间，艾斯纳与史蒂夫的关系破裂了。于是，艾斯纳就命令不允许任何人（包括罗伊）去访问皮克斯公司电影摄制组。艾斯纳这样做大概是因为他不想让别人在未经他批准的情况下与史蒂夫单独会谈，这样会泄露公司秘密，从而削弱他的

谈判地位。艾斯纳也不想让史蒂夫或约翰用“甜言蜜语”哄骗“马其诺防线”这边的迪士尼公司的人员。

这也说明了为什么史蒂夫宣布同迪士尼公司谈判终止后，罗伊马上站到了皮克斯公司这一边。

罗伊从来不愿把“迪士尼品牌”和“迪士尼公司”放在一个句子里。“迪士尼品牌的东西我们都没有了，”他说，“我们的品牌是白雪公主、米老鼠、唐老鸭、高菲狗，以及所有可爱的男孩、女孩们。”

虽然罗伊在表面上是这样说，但“拯救迪士尼运动”并不仅仅为的是拯救迪士尼公司与皮克斯公司的关系或者把迪士尼公司从“独裁体制”的束缚下解救出来。在罗伊和斯坦利这个看似正当的批判理由下面隐藏着一个考虑缜密的策略。罗伊和斯坦利的离职很像历史上的一幕，当1984年他们在驱逐当时的公司首席执行官罗恩·米勒的时候，就曾经采用过悲愤辞职的策略。辞职并不是一种完全的退却，而是一种谈判策略。

一些分析人士认为，皮克斯公司在与迪士尼公司的较量中也采取了一些策略。《综艺》杂志的克劳德·布罗德塞认为，史蒂夫采取的策略是“送给他们足够的绳索”。由于艾斯纳已经处于“水深火热”之中，“皮克斯公司将来可能不会与一家不同的公司合作，但却会与一个不同的首席执行官合作”。

当迪士尼公司的股民对他们的股票运作情况不满，而且股票价格下降时，罗伊和斯坦利就“发动”了他们这场“战争”的第一次“袭击”。史蒂夫也计划开始采取措施了，他要给这个“迪士尼王国”来一次“原子弹袭击”。“袭击”过后，艾斯纳可能会为了保全面子而疲于奔命，也会因此放弃原先的针对《超人特工队》和《汽车总动员》的主张。如果“胜利果实”更大一点的话，艾斯纳就有可能被赶出迪士尼公司，也就是说艾斯纳完全彻底地失败了。现在对艾斯纳而言，他已经面临着

一种“双输”的局面：如果他把迪士尼公司与皮克斯公司之间的协议“搞砸”了，迪士尼公司的股民就会攻击他失去了一个富有创造性的合作伙伴；但如果他按照史蒂夫的要求与皮克斯公司签订了协议，那么华尔街的股民也会谴责他将来会给公司带来巨大的损失。

“命运的利剑”已经深深地刺入了艾斯纳的心里。此时，距2004年3月迪士尼公司一年一度的大会召开越来越近了，而罗伊和斯坦利也已经“集结”好了他们的“部队”。

罗伊和斯坦利给迪士尼公司的股民发出了一封不长不短的信。“我们将要对迈克尔·艾斯纳投反对票，”他们写道，“我们还要对乔治·米切尔、朱迪思·埃斯特林和约翰·布赖森投反对票，因为他们分别代表着不称职的管理、不称职的权力运用、不恰当的补偿方案以及董事会独立性的缺乏，所有这些都正在危害着迪士尼公司股民的长久利益。”

迪士尼公司的年度会议如期在美国费城召开，在大会上，罗伊的话虽然只是象征性的，但也明显地带有一种威胁的口吻：“我过去说过……如果我要有足够的步枪，我会用它们来解决这个问题。”

罗伊很快又把话转到了现实世界，他继续说道：“曾经有人给我发了一封电子邮件，问我什么时候我们才能清洗完‘洗手间’。我想，将来不论谁接任，不管是真实的，还是象征性的，他总应该换一换公司里的电灯泡吧。”罗伊的这句话让人一听就知道，他暗指驱逐艾斯纳已经是“板上钉钉”的事实了。

罗伊的这些话与他在辞职信上对艾斯纳的指责很不一样。罗伊真是把艾斯纳当作“肮脏的厕所”吗?

或许一位相当有逻辑、条理性的分析人士也会忽视这一点：这实际上是罗伊的宣传攻势，目的就是在人们的心目之中塑造一个完全失败的首席执行官形象，因为他把富有创造力的合作伙伴都给“赶

跑”了。根据罗伊的说法，艾斯纳常常压制富有创造性的人才。“如今在公司里，如果有人想试探着发表一下自己的看法，艾斯纳就会把他们‘一棍子’打回去。”

最后，迪士尼公司的股民对艾斯纳进行信任投票，其中反对艾斯纳的不信任投票占到了令人吃惊的43%。结果是，董事会成员一致表决把董事会主席和首席执行官两个职位分离开来。这样就逼迫艾斯纳辞去了公司董事会主席的职务，但给他保留了首席执行官的职位。这件事的发生好似在突然之间，迪士尼公司的发展前景变得无法预料了。艾斯纳还会继续担任公司的首席执行官吗？或者说他最终也会辞去这个职务吗？

对很多投资者来说，这件事的发生让他们有一种似曾相识的感觉，但艾斯纳认为，迪士尼公司现在的情况与在1984年“迪士尼王国”危难之际他走马上任时的情况大不一样。“2004年与1984年之间唯一的联系就是它们都有一个数字‘4’。”艾斯纳说。

对史蒂夫·乔布斯来说，罗伊·迪士尼与迈克尔·艾斯纳之间的激烈冲突简直就是一个天赐良机。这件事把艾斯纳置于公众的压力之下，如果在此时两家公司签订协议一定会有利于皮克斯公司。即使史蒂夫还需要经过一段“坐山观虎斗”的权衡过程，以寻求与一个不受艾斯纳控制的迪士尼公司合作，但现在明显的情况是，史蒂夫巩固其优势地位的机会又增大了不少。

与此同时，皮克斯公司将要公开上映它那最具有冒险性的电影——《超人特工队》。

在开始创作《超人特工队》之前，皮克斯公司就像一个与外界隔绝的密封实验室，有一些天才般的动画电影制作精英和执导精英在这个“实验室”里辛勤工作。“在最近10年里，”史蒂夫说，“我们公司已经成长为创作人才和技术人才的培养基地。这些技能只有你在公司里才

能获得，在其他地方是不可能得到的。当然，我们雇用的员工在开始的时候并不是什么都懂的，因此，我们要对他们进行培养，帮助他们提高技能。皮克斯公司员工的特点是人员少而精，我们喜欢保持这样的特色。”

当一个电影制作组故步自封且不能采纳其他人意见的时候，它就已经潜伏着某种危险了。很多人认为，迪士尼公司摄制组制作的动画电影不能够吸引观众注意力的一个很重要的原因是由于最高管理层内在的本性，正是这种本性制约了迪士尼公司的动画电影向观众喜爱的方向发展。有些人就指责迪士尼公司受“九大元老”管理风格的影响：公司里的这些元老都是在迪士尼公司的创始人沃尔特·迪士尼手下“打天下”的，他们当时都是二三十岁的年轻小伙子。在他们的参与下，迪士尼公司制作了很多脍炙人口的电影作品，但现在他们却抵制创新思想。在他们看来，现在这些20多岁的动画制作人员需要磨炼几十年才能制作出一部值得一看的电影作品。他们这种思维定式明显地窒息了动画电影制作中的创新思维。

皮克斯公司也会变得沾沾自喜吗？它也会像迪士尼公司一样失去创新的优势，再把他们原先成功的电影作品重新“复制”一下吗？人们很容易会想象到，一家公司的迅速成功会使自负的心态恶性膨胀，甚至充满希望的发展前景也会因此而黯淡下来。现在皮克斯公司还处在《玩具总动员》和《海底总动员》一鸣惊人的兴奋与喜悦之中，但约翰·拉塞特却异常冷静，他一直坚守着自由创新的公司管理思路，努力让这种思路变得冷静清晰、牢不可破。

在谈到苹果公司的时候，史蒂夫说：“我们的制度就是没有什么制度。”然后他又补充说：“但这并不意味着我们没有一个过程。”过程和制度之间是有区别的，过程代表的是随意性、自发性和冒险性，但在注重过程的同时，还应该承认固定性的作用，以及纪律、规则的重要性。

2000年，正当皮克斯获得很大发展，公司人员都在重视过程的时候，有一个“局外人”闯进了皮克斯公司，他就是布拉德·伯德。

在皮克斯公司制作《虫虫特工队》的时候，约翰·拉塞特就打算把布拉德·伯德拉入皮克斯的阵营，但当时布拉德却忙着为华纳兄弟娱乐公司制作动画电影《钢铁巨人》（后来的事实证明，这也是一部动画电影杰作）。有些分析人士认为，这是一部未得到正确评价的动画电影长片，但这也不妨碍布拉德与皮克斯公司合作。布拉德没有使用过电脑制作动画电影，但他制作的动画电影的效果却和电脑动画电影没有多少差别。布拉德是皮克斯公司所需要的人才，约翰·拉塞特最珍视他的一点是：他有制作优秀动画电影的热情。从多方面看，他都是一个很好的选择对象。

布拉德从事的第一件工作就是动画电影制作，当时他还未成年（仅有15岁），就被迪士尼公司富有传奇色彩的动画电影大师密尔特·卡赫尔招入门下。

“但是一旦迪士尼失去了活力，”布拉德说，“再看他们拍的电影，就像滑稽演员迈克·巴瑞尔（Mike Barrier）所说的，简直就是在看一位大厨师烤制热狗。”总体来说，迪士尼公司拍摄的电影在视觉效果上还是绚丽多彩的，但正如布拉德所说，他们的拍摄理念是残缺不全的。在迪士尼公司的资助下，布拉德完成了在加州艺术学院动画电影制作专业的学习，正是在这时，他在艺术学院碰到了约翰·拉塞特。在毕业之后，摆在他面前的有两条路：一是回迪士尼公司任职；二是接受挑战，参与动画片《辛普森一家》的拍摄制作，但布拉德也明白，《辛普森一家》拍摄组的电影制作理念是非常出色的，但制作技术却远不是一流的。虽然布拉德想投身于动画电影事业，但最终他还是选择了“制作理念”，去参与动画片《辛普森一家》的拍摄。

当然，要是约翰·拉塞特处于布拉德的境地，他也会毫无疑问地做出和布拉德相同的选择。布拉德的经历也证明，他就是皮克斯公司非

常珍视、非常希望吸纳的人才。他全身心关注的是动画电影的制作理念而不是利润率的大小，是对艺术的不懈追求而不是固守一成不变的准则或方案。

在约翰·拉塞特告诉布拉德皮克斯公司的“大门”已经完全为他敞开时，布拉德也就毫不犹豫地迈进了皮克斯公司的“大门”，开始制作动画电影《超人特工队》。这部电影是一部电脑动画长片，叙述了一个超级英雄家庭的故事。在电脑动画电影中，人的形象是非常难以塑造的，这就是为什么在动画电影中出现的都是小动物或者怪物，而人的角色却很少出现的一个原因。假如你向一家电影制作公司推荐一部完全以人为角色的电脑动画电影，尤其是如果这家公司又是顶级的动画电影制作公司，那么你的行为无异于是在“自杀”。

但约翰却非常乐于接受这一挑战，他想让皮克斯电脑动画电影制作组冒一次险，也想挑战一下动画制作人员和技术人员的才能极限。在皮克斯公司里，拉塞特经常要他的动画制作人员挑战动画电影制作的各种困难，但这一次他们要挑战的却是一种几乎无法实现的极限。皮克斯公司已经同意了制作《超人特工队》，而且还是第一次把它交给一个刚刚到来的“外人”。“我们考虑了所有的方面，”埃德·卡特穆尔说，“就是想寻找比我们更加优秀的人才，他能够做我们不能做的事情。我们要找的人绝不是那种只能重复我们‘声音’的人。”

布拉德接受了这份挑战后，感到非常兴奋。“我已经准备好了要成就一番大事业，但实际上，从来没有人给我创造这么一个机会，只有在皮克斯公司的负责人约翰·拉塞特、埃德·卡特穆尔和史蒂夫·乔布斯的共同协商、努力之下，我才有了这个机会。”布拉德说。

布拉德真的决定要成就一番大事业了。《超人特工队》是皮克斯公司的第一部PG级（建议家长引导，有些内容可能不适合儿童）的动画电影，而他们以前制作的都是G级（所有年龄的人均可以看）的动画电影。没有人知道这种电影能否获得很好的票房收入，尤其是它的

放映时间达到了115分钟。成人和儿童都喜欢观看这种电影吗？儿童家长们是否会强烈反对这种电影呢？皮克斯公司决定一切由观众们来评判。

布拉德制作的这部电影把整个皮克斯公司都推到了一个技术上的极限。很显然，对皮克斯公司来说，这是一部要么获得巨大成功要么遭受很大失败的电影。同时，这部电影又是皮克斯公司在与迪士尼公司关系破裂后制作的第一部动画电影，史蒂夫·乔布斯需要这部电影成功，因为这样可以使皮克斯公司保持一个相对的优势地位，他在与迪士尼公司以后的谈判中也能获得最大的收益。他也需要这部电影获得丰厚的利润，以偿付其高额的制作成本。

在这个时候，另一个大人物却承受着巨大的压力。在几位公司主管同时对他的攻击之下，迈克尔·艾斯纳在9月份宣布，在2006年他与公司的协议到期的时候，他就准备辞去迪士尼公司首席执行官的职务。而且，自前些时候他被罢免了公司董事会主席以来，他也从来没想着恢复这一职务。

与此同时，纽约市的几名律师开始对迪士尼公司提出群体诉讼，起诉公司不法、不当行为，以及公司总裁艾斯纳在公司管理上没有采取最有利于股民利益的措施。律师们与一些自愿参与诉讼的股民签订了协议，起诉迪士尼公司在辞退奥维茨时付给他1.4亿美元的赔偿金。

当艾斯纳在法院正面临难堪的“揭露”和“煎熬”时，皮克斯公司的动画电影《超人特工队》又创下了一个新的票房收入纪录。在上映的第一个周末，这部电影的票房收入就达到了4 550万美元。皮克斯公司也毫无疑问地向公众表明，它不需要固定的模式，皮克斯公司的“魔力”也不限于公司里一两名优秀的动画电影制作天才，它还能在公司以外发现顶级的动画电影制作人才，就像布拉德·伯德，也能支持这样的人才制作出优秀的动画电影作品。《超人特工队》打破了所有的动画

电影制作模式，完全以人为角色，第一次把级别提高到PG级，面向成人观众，而且获得了观众和评论人士都非常喜欢的效果。

对史蒂夫来说，这部电影的成功意义更加重大：皮克斯公司不依靠迪士尼公司的投资也能制作动画电影了。对皮克斯公司来说，考虑到电影发行方面的因素，独立的财务收支是非常重要的。史蒂夫也明确地说出了自己的目标："如果下两部动画电影的票房收入还像我们希望的那样好，我们预计在2006年，皮克斯公司将有8亿到10亿美元存在银行里，而且这一款项完全是我们作品的净收入。"

现在又该是史蒂夫向迈克尔·艾斯纳提议重新谈判、重修协议的时候了，而且这一次又是完全按照史蒂夫的时间表进行的。

2004年1月史蒂夫与迪士尼公司谈判终止后，以丰富多彩的行话、俚语著称的商业杂志《综艺》就报道："皮克斯公司把'迪士尼王国'打'瘸'了，以致在接下来的10个月里，'迪士尼王国'都走不了了。"史蒂夫也嘲弄似的说："迪士尼公司如果不能够与皮克斯公司分享将来的成功将会是一件多么丢脸的事啊。"

艾斯纳对这件事情的评论还是相当得体的，他称赞皮克斯公司动画电影制作组在约翰·拉塞特的带领下创造了辉煌的成就，他希望皮克斯公司在将来会获得更大的成功。"迪士尼公司非常愿意在基于双方都接受的协议条款下继续合作。"他宣称。他也承认："皮克斯公司非常明白它自己正在走的路，它也会很快成长为一家独立的公司的。"可以看出，艾斯纳所用的"非常明白"这个词指的是，他已经承认了史蒂夫的政策决定具有非同一般的意义。

到这个时候，皮克斯公司的5部电影在全世界的票房收入已经达到25亿美元，销售出去了价值达1.5亿美元的DVD光盘和录像带。虽然这种势头可能很难维持，尤其是在以后的发展过程中可能会没有了迪士尼公司的支持，但皮克斯公司的利润增长率毕竟达到了每年30%。

然而，在这场“巨人之争”中，两个人都既是获胜者，又是失败者。迪士尼公司失去了巨额的收入，而史蒂夫失去了一个最好的合作伙伴。

这场“巨人之争”可以说是两败俱伤。尽管艾斯纳对两家公司的冲突表现得语气平和，但史蒂夫和艾斯纳之间就像艾斯纳和奥维茨之间的关系差不多。他们“互射毒箭”、“互掷石块”、互相凌辱，就好像真的在进行一场战争一样。

然而，史蒂夫的胜利又是一种“苦乐参半”的局面。他、约翰·拉塞特和皮克斯公司的全体员工都会有一种尊严被损害的感觉，因为他们只得眼睁睁地看着巴斯光年和伍迪以及《玩具总动员》的其他角色融入迪士尼公司动画电影制作组的作品《玩具总动员3》里。迪士尼公司有权这样做，因为根据两家公司签订的协议条款，皮克斯公司所有动画电影的续集拍摄权利都归迪士尼公司所有。更为糟糕的是，2005年1月艾斯纳宣布——他就好像一直在寻找着机会深深地“扎史蒂夫一刀”似的——两家公司将对动画电影《玩具总动员3》的剧本进行创作竞赛，但结果是迪士尼公司一位初学者赢得了竞赛的胜利。一位初学者竟然打败了皮克斯公司！

史蒂夫与艾斯纳的冲突让人想起了奥维茨与艾斯纳的冲突。这时罗伊·迪士尼闯了进来，他也给了艾斯纳重重的一击。“在一年多以前，”罗伊说，“我就警告过迪士尼公司董事会，我们认为迈克尔·艾斯纳在与皮克斯公司的关系上处理得不恰当，我们也说过这两家公司之间的关系已经相当危险了。”

最后，史蒂夫赢得了关键的一场战争。艾斯纳将会比原先预定计划提前一年下台，迪士尼公司新的首席执行官鲍伯·艾格将有可能更好地处理两家公司之间的关系，并引领两家公司朝着一个良性发展的方向迈进。与此同时，即使没有迪士尼公司，皮克斯公司也有足够的资金来支付下几部动画电影的制作成本。不论将来发生了什么事，不论

皮克斯公司是与迪士尼公司携手前行，还是与其他公司合作，史蒂夫·乔布斯都是其中最关键的一个因素。不论是谁执掌迪士尼公司，艾斯纳也是一家综合性商业公司的总裁，他也就不可能成为动画电影界“领军人物”。这个“领军人物”的头衔应该归史蒂夫·乔布斯。当然，即使史蒂夫是站在了约翰·拉塞特的肩上才拥有了这样的荣誉，人们也动摇不了他的辉煌地位。

史蒂夫成了不折不扣的电影界巨人。

即使是站在奥林匹斯山的希腊诸神，也免不了会受到伤害。即使史蒂夫是一个大人物，有着巨额的财富和辉煌的成功，也免不了受到各种灾祸或疾病的缠绕，这一点他和普通人一样。

一个星期天，也就是2004年8月1日，史蒂夫·乔布斯给他的朋友、同事和雇员发了一封电子邮件。内容是这样的：

我的同伴们：

我个人有一则消息非常想告诉你们，我想要你们亲自从我这听到这则消息。

在这个周末我在医院做了一个成功的手术，医生把我胰脏上的恶性肿瘤切除了。我患的是一种叫作胰岛细胞神经内分泌瘤的罕见胰脏癌，在医生每年的胰脏癌诊断病例中，患病概率只有1%，若能够及时诊断（我的就是），可以由外科手术摘除肿瘤并得到治愈。另外，我已不需要接受任何化疗和放疗了。

病例中最常见的胰脏癌叫作胰腺癌，到目前为止这种癌还不能治愈，而且从确诊开始，病人也只能存活大约一年左右。我之所以提一下这一点是因为，当人们听说“胰腺癌”的时候，往往就认为这是不治之症了，我要感谢上帝，因为我得的不是这种病。

我会在8月份里静心休养，预计在9月份就会重返工作岗位。我不在的这段时间，我已经要求副总裁蒂姆·库克负责苹果公司的日

常事务了，因为苹果公司不能“一日无主”。在8月份，我要是有什么事情还会给你们打电话的，我希望在9月份就能见到你们了。

史蒂夫

在信件的最后，史蒂夫为了说明他还没有失去销售技能和幽默感，他又加上了一句附言。

附言：我是在医院的病床上，用我17英寸的强力笔记本电脑和Airport Express无线联网设备给你们发这封电子邮件的。

在美国，每年都有3.2万人被查出患的是胰腺癌，像史蒂夫那种胰脏癌也就有几百例。当发现这种胰脏瘤，并完全切除后，病人就可以正常生活了，但这也不是完全可以保证的，霍华德医生强调说：“你可以说有100多人是这种情况，但你不能说人人都是这种情况。这其中可能还有很多不确定的因素。”具体比例是多少呢？据调查，得这种病的人有50%可以活5年以上。

史蒂夫预计他可以提前回到工作岗位也绝不是白日做梦。9月初，也就是他手术过后仅有一个多月的时间，他又出现在苹果公司的会议上，他又显得活力四射了，就好像什么事情都没有发生一样。

虽然史蒂夫与苹果公司的另一位创建者史蒂夫·沃兹尼亚克之间的矛盾怎么也无法愈合，但至少在这些日子里，他们两人又有了接触。沃兹还对他的老朋友说：“你看上去气色好多了。”

史蒂夫在手术后如此迅速地回到工作岗位的原因在几个月后就明了了：苹果公司要推出一系列新产品，推出新产品一方面可以延续iPod播放器的辉煌成就，另一方面也可以实现史蒂夫那种有点离奇的梦想——把计算机产业从微软公司那里“挖”过来。

当然，任何熟悉史蒂夫·乔布斯创业历史的人都知道，他有着实现自己离奇梦想的方法。



辉煌时刻

他的一大批仰慕者、众多的投资者、无数的音乐爱好者、数以亿计的电影爱好者和数字化时代的年轻人都已经变得没有耐心了，因为他们都想看看史蒂夫下一步将征服一个什么样的世界。

2005年开始的时候，史蒂夫又出现在了世界的舞台上，苹果公司iPod播放器超额完成了销售任务，史蒂夫也将会出现在旧金山一年一度的苹果产品展示会上。他已经完全战胜了胰脏肿瘤，具有讽刺意味的是，他还向他以前的老对手杰夫·拉斯金宣告了这件事。皮克斯公司也依靠《超人特工队》获得了巨大成功，这部动画电影荣获了那一年度的奥斯卡最佳动画片奖。在奥斯卡颁奖晚会上，史蒂夫第一次表现出了谦卑有礼的态度，他让这部动画电影的编剧兼导演布拉德·伯德出现在了聚光灯下，接受奥斯卡的颁奖。史蒂夫在公众中的声誉也达到了一个极点。

成为一名善于展示的能手的一个标志就是，他能让面前的观众感到目眩；他能够展示他最具魅力的一方面；他能够让观众热情赞美他所创作的作品；他也能够通过引人入胜的演讲让观众很长时间都在回味他那迷人的风采。一位福音传道者还可以做另一件事情：他能信心百倍地向别人传道，以改变他们的宗教信仰。

史蒂夫·乔布斯就属于数字化时代典型的“福音传道者”。他也能够信心百倍地向用户推介他的麦金托什机，让那些对电脑不了解的、不相信的人都认识到麦金托什机的“魔力”。但要做到这一点，也要注意，你的产品得是“过硬”的。

2005年1月，史蒂夫·乔布斯不再采用原来的策略向用户销售没有多少软件支持的麦金托什机了，也不采用老一套的市场管理模式和具有1984年风格的销售广告了，他也放弃了在这个数字化的世界里只依靠自己精彩的口头表演来吸引用户的做法。自从麦金托什机1984年推向市场以来，苹果公司也真该拥有自己的“拳头产品”了。

回溯到互联网刚刚兴起的时候，当时史蒂夫的好朋友、亿万富翁拉里·埃利森就指出，互联网的发展将会使个人电脑更加复杂，这种电脑会使用价格昂贵的处理器和复杂的操作系统。最终，人们想要拥有的个人电脑就是那种什么事情都能处理的电脑，这种电脑可以被称作“精简型电脑”：这是一种简单的，可以使用浏览器浏览互联网的电脑，而且这种电脑还应该装配存储量巨大的硬盘，以存储从互联网上下载的文件。

当然，苹果公司的麦金托什机在很多方面是具备这些特征的：在这一点上，麦金托什机就像是汽车产业界的“宝马”，它有着能量巨大的微型处理器，先进的视频技术，而且在市场上销售的电脑中，它的页面设计功能和图像处理功能是最好的。多年以来，苹果公司唯一获得成功的商业部门就是负责高端图像处理和出品的部门。苹果公司一直对这种技术情有独钟，也从来没有降低产品价格，而且还经常扩展它们的功能。在这些技术之中，苹果公司的视频技术是最前沿的。

假如说拉里的预言是正确的，在将来，绝大部分用户使用的都是可以高速（或者使用宽带）连接互联网的电脑。电脑的软件包也会弃之不用，会被一种指令的程序所替代。最重要的“应用程序”将会由一

些门户网站，比如雅虎或Google提供。如果苹果公司能成功的话，它也能生产出“精简型电脑”，让用户更好地体验苹果电脑的魅力。

苹果公司要采取的第一步就是创建属于苹果公司的门户网站。iTunes音乐商店是苹果公司迈出的第一步，随后还会出现iMovies电影商店、iCards贺卡商店和iPhotos图片商店。要想使用这些应用程序，通过操作连接互联网的麦金托什机就可以做到，苹果公司的员工通过创建这些应用程序也会有一种已经建立了自己“社区”的感觉。当iTunes音乐商店推向市场之后，接下来还应该采取一些更好的方案，因为iTunes音乐商店不仅支持麦金托什机，还支持其他个人电脑，它可以引导使用iPod播放器的用户从其他电脑的操作环境中转移到苹果电脑上来。苹果公司与惠普公司签订协议，生产基于微软操作平台的、印有惠普公司商标的iPod播放器。（但后来该协议没有执行下去。）虽然惠普公司从来没在这方面有所突破，但史蒂夫一直也没有放弃与其他公司合作推出新版iPod播放器。

在微软公司总部雷德蒙德，技术人员研发出了MSN网络服务系统，还有其他一些终端用户应用系统，他们对苹果公司的一些技术发展并没有太注意。然而，微软公司和苹果公司开发的服务系统有很大的不同：苹果公司的服务系统是面向客户的，以娱乐为主；微软公司则缺乏这方面的吸引力，它似乎注重产品的实用性。在这方面，苹果公司一直在默默无闻地开创自己的道路。很快，苹果公司研发出了一种互联网浏览器——Safari（取“旅行家”之意），随后把它推向了市场。麦金托什机现在可以不使用微软公司的IE浏览器也能浏览互联网了。史蒂夫在重返苹果公司后与微软公司签订的协议也不像当时那么重要了。

现在，苹果公司所有的互联网服务都可以在一个叫作“.Mac”网站上找到，苹果公司的这个门户网站为麦金托什机用户提供多种服务（包括网络硬盘存储、文件备份和软件自动升级）。

苹果公司还有它的龙头产业——“iPod王国”。价格便宜的音乐播放器的成功让史蒂夫改变了对每件事的看法。在苹果公司新研发的G5高端电脑销售状况并不是很好的情况下，iPod播放器的销售量对苹果公司2005年度的财务状况影响重大。现在，iPod播放器的销售额仍然与苹果公司电脑的销售额不相上下。史蒂夫也开始考虑，以后的路到底该如何走呢?

“我们生活在一个越来越离不开技术的时代，”史蒂夫在2005年初接受采访时说，“现在，我们不用胶卷就可以拍照，而且还能根据需要作一定的调整。我们可以从互联网上下载音乐，还可以把文件存储在能随身携带的音乐播放器上。技术的发展完全可以体现在你的汽车和厨房里。苹果公司要尽最大努力研发出能够让用户满意的高科技产品，我们还要教会他们怎么样使用这些高科技产品。软件是相当关键的一部分，事实上，软件就是用户的使用体验。”

既然史蒂夫想要成为数字技术的传播者，他就应该努力开拓，然而，现在传统的个人电脑价格还是那么便宜，微软公司还是“软件之王”。史蒂夫如何改变这一切呢?

第一步就是研发出eMac产品，这种型号产品的特点是整合了电脑主机和显示器，把它们装配在一起，然后再装配上一个键盘和一个鼠标，但不把这两个设备放在机箱里边。这种设计理念是个人电脑一个非常流行的设计方案，iMac G5电脑就采用了这种设计方案。这种型号的电脑还采用平板设计方案，配置了速度最快的处理器，主机和显示器被装配在同一个单元里。这种设计方案是非常成功的，但所有这些都还是一种预言。毕竟，麦金托什系列机的价格还是比普通的个人电脑贵得多，苹果公司所做的重点应该是推动更多的用户加入到使用麦金托什机的行列中来。

iPod播放器和互联网的结合为苹果公司吸引了众多的用户，现在苹果公司面临的是，如何借鉴iPod播放器成功走向市场的经验呢？对

苹果公司来说，一个极其核心的命题是：iPod播放器能够推动麦金托什系列机的销售吗？苹果公司如何才能尽快地打开大规模的市场呢？

2005年1月，在史蒂夫准备参加苹果产品展示会前一周，苹果公司悄悄地推出了两项关键的技术变革：把麦金托什机上的服务器升级为高性能的Xserve服务器，并配置一个双信息处理器（Dual-Processor）；还推出XSAN海量存储网络系统软件（这是一系列高性价比的专业视/音频解决方案，弥补了苹果平台在网络编辑方面的不足，提高了苹果专业视/音频解决方案的竞争力）。前者为商业人士提供了高性能的服务器，后者为商业人士提供了存储系统，这种系统在价格上与基于微软公司技术的戴尔公司、易安信公司（EMC）、网域存储技术有限公司（Network Appliance）的产品相比更有竞争优势。在这两项技术革新的带动下，苹果公司把下一步的销售目标锁定在首席信息官（CIO）上。但当这些产品被推出来以后，没有迹象显示苹果公司将会改变商业电脑的"面貌"。这种产品被吹捧为可以和基于Linux操作系统的电脑完美结合使用。长期以来，喜欢使用Linux操作系统的用户都比较喜欢使用麦金托什机，因为苹果电脑的OS-X操作系统是基于Unix操作系统（一种多用户多任务的计算机操作系统）的，因此Linux操作系统非常适合在麦金托什机上使用，而且这种机器还为视频编辑提供了大量的存储空间。

但史蒂夫却考虑得更多。

21年前，也就是1984年1月，史蒂夫在库比提诺的德安萨学院向观众推介苹果公司的麦金托什机。2005年1月11日上午9点过后几分钟，史蒂夫又登上了展示会的"舞台"。21年前，他穿着双排纽扣细条纹的衣服，显得非常引人注目。现在他穿着黑色的T恤衫和牛仔裤，也显得非常引人注目，但他的心情却是不一样的。现在他的心情很轻松，脸上一直挂着微笑。

有4 000多人拥挤在演讲大厅里，很多人甚至还站到了大厅的外面，观众们要一睹站在巨大的演示屏幕前的这个“巨人”的风采。史蒂夫将要展示的是一种新版本的iPod播放器，这种产品在一个星期前被所有的媒体介绍过。这一次，观众们也不会失望的。

“早上好。”

观众的掌声持续了足足有1分钟。史蒂夫的声音仍然显得脆弱，但坚定、充满激情。对于拥有巨大权力的史蒂夫来说，他并没有很显眼的身高，大约有1.78米，比一般人想象中的要矮一点儿。

“今天在这里我有很多‘第一次’要展示给你们。其中之一，是我们第一次使用了高清晰音效技术。你们可能想知道它的效果究竟如何。”

说完这些，史蒂夫就开始了他独自一人掌控的长达两个小时的产品展示。他最先描述了苹果零售店的情况，然后展示了iMac电脑产品。紧接着，他又展示了最新版本的麦金托什机OS 10操作系统，也就是“Panther”（黑豹），他还向观众描述了苹果公司新一代的操作系统“Tiger”（虎）。还包括一种具备搜索功能的应用程序“Spotlight”（聚光灯），这是苹果公司的“Google杀手”——它能搜索到你存储在硬盘里的任何文件。“当然，这是苹果公司独家研发的，用户界面是非常漂亮的。”他机智地讲道，观众中又爆发出了阵阵掌声。但在产品展示中间，产品的软件突然失灵了。“我这里出现了一个小毛病。”他解释道。史蒂夫在以前作产品展示的时候也出现过这种情况，但他不会狼狈不堪的，现在他也不会。“哦，这就是我们需要备份的一个原因。”他机智地讲道，随后他又重新启动了程序，又接着进行展示。

史蒂夫接着向观众展示了苹果公司最新版本操作系统的一些特征。“这种操作系统是非常‘酷’的……我们按预定计划，今年就可以把这种操作系统推向市场，这要比Longhorn操作系统（微软公司下一代

的Windows操作系统）提前很多。”史蒂夫的这句话完全是对比尔·盖茨的一个打击。

现在到了iMovies，史蒂夫向观众揭开了苹果公司最新的“魔力”产品。多年以来，苹果公司一直是互联网上数字视频剪辑和合并技术的“领头羊”。“今年是苹果公司高清晰视频技术迅速发展的一年。”在展示中间，史蒂夫不止一次地这样说。当解释苹果公司的iMovies如何处理高清晰视频，并把它当作一种固定文件格式时，史蒂夫展示了索尼公司最新研发的高清晰便携式摄像机，这种产品的价格是3 499美元。“你们完全可以购买这样的一款产品。”他说。史蒂夫还把索尼公司的总裁井伸之介绍给了观众，他上台后，谈了几分钟索尼公司与苹果公司合作的一些情况。

史蒂夫的演说就好像是在表明，苹果公司正在解决史蒂夫以前在采访中抱怨的“老一代”通信问题。“当我们搬进一所新房子的时候，我们要做的第一件事就是请电话公司给我们装上电话线，然后把电话开通。而孩子们就不用了，他们只需把手机带进来就可以了。立体声音响也是一样：孩子们只需使用iPod播放器就行了。这样就形成了立体声播放器市场。人们宁愿去购买iPod播放器和博士音响（Bose），也不愿购买日本胜利公司或索尼公司的大型立体声音响系统。而那些生产大型立体声音响系统的‘家伙们’也从来不对我们说：‘我们能和你们在iPod播放器生产方面合作吗？’实际上，这类音响公司还是坚持以前旧有的生产理念。”

史蒂夫下一个提到的是苹果公司的iWork，同时，他也对微软公司发出了有力的挑战。首先他展示的是Keynote，这是苹果公司的幻灯片演示系统，Keynote的竞争对手就是微软公司的Powerpoint。显然，Powerpoint作为一款软件第一次遇到了强有力的竞争对手。但史蒂夫展示的下一个应用程序更加重要：它就是苹果公司的文字处理软件Pages。Pages是苹果公司新一代的文字处理系统，它集文字处理和版

面设计功能于一体。在前些年，苹果公司凭借激光打印机技术和应用PostScript Fonts占领了平版印刷和文字排版商业领域。后来，苹果公司在这一领域一直处于领先地位，而且，这种领先优势还将持续下去。“我们的文字处理系统风格迥异。”史蒂夫讲道。苹果公司将会凭借这种在商业领域有广泛应用的文字处理系统给微软公司重重一击，微软公司在这方面已经引领市场好多年了，而且它还有PageMaker作为版面设计的一款重要软件。在史蒂夫于1997年重返苹果公司后，他曾经邀请Adobe公司的主管们到苹果公司，并希望Adobe公司能够为苹果公司的麦金托什机开发出一种视频剪辑软件。史蒂夫的这项提议是苹果公司20年前就规划好的，但最后Adobe公司并没有答应与苹果公司合作。这件事促使史蒂夫下决心要提高苹果公司的软件开发技术。现在，针对微软公司的Word和PageMaker，苹果公司已经“成竹在胸”，也握紧了手中的“赌注”。麦金托什机不能作为商用电脑使用的历史也一去不复返了。

在展示过程中，史蒂夫并没有提到苹果公司的另一种软件——与微软公司的Excel电子制表软件相竞争的软件。虽然史蒂夫在苹果产品展示会并没有提到这种软件，但不久它的神秘面纱就被揭开了。

“下面我要展示什么呢？”史蒂夫继续讲道，“当有人问我苹果公司为什么不设计一种高度定制的电脑时，我真希望当时就能满足他们的愿望。而今天我要向你们隆重推介这种被称为‘麦金托什微型电脑’的机器。”说完，史蒂夫在身后取出了这一型号的麦金托什机——在展示进行了82分钟后，史蒂夫终于揭开了要展示的这一最重要产品的面纱。这种型号的电脑非常小巧，它没有键盘、鼠标或显示设备。这真是天才般的杰作！

“这是一种高性能的电脑，但它的体积非常小。我们提供机器，你们提供其他外部设备。麦金托机微型电脑最重要的一点就是你可以给

它配置任何标准的显示器、键盘和鼠标。而且，我们给这台机器定的价格肯定会让那些想购买我们电脑的人没有走开的理由。”

观众们顿时精神振奋。当史蒂夫宣布这台电脑的价格只有499~599美元时，观众的掌声顿时淹没了整个会场。“这是我们公司生产的最便宜的，也是能让你们负担得起的电脑。”这又是对微软英特尔世界一个强有力的冲击。

苹果公司把商业服务器、网络存储系统与价格便宜的普及型电脑产品结合在一起，对微软公司颇显匮乏的产品生产线构成了很大的挑战。同时，苹果公司的在线服务系统凭借提供给用户赏心悦目的体验也对微软公司的服务系统挑战不小。在消费领域，iPod播放器已经站稳了市场，苹果产品成了“一流产品之王”。（在最近排出的5种一流产品品牌中，苹果品牌排在最前列。有意思的是，迪士尼品牌却“名落孙山”，而皮克斯品牌排名第5。）苹果公司的新型麦金托什微型电脑也一定会获得巨大成功。但这是一个台式商业电脑盛行的时代，苹果公司能与这种销售量巨大的台式商业电脑展开竞争吗?

当史蒂夫重返苹果公司后，他马上关闭了他的前任首席执行官批准的基于旧式麦金托什机的电脑生产线。他宣称，其他电脑公司凭借产品的低价格占领了苹果公司的电脑销售市场，苹果公司的产品从来没有占领微软公司和IBM公司的电脑市场。现在，史蒂夫要迈出更大的步伐了，他要借助电脑元件价格下降的趋势，还要借助与其他生产厂家签订iPod播放器生产线协议的经验。看来，在史蒂夫的带领下，苹果公司要在个人电脑领域里大展雄风了。

史蒂夫已经聚集了所有的力量，要知道，比尔·盖茨可是一个有力的竞争对手。这一定是一场扣人心弦的“战斗”。领导人物能够战胜盲目的“模仿者”吗?

史蒂夫还没有展示完所有的产品，现在该到了展示iTunes和iPod的时候了。

“在上一年的最后一个季度，我很高兴地告诉大家，我们已经销售出去了450万台iPod播放器。我们iPod播放器销售量每年仍递增50%。到此为止，我们销售的iPod播放器的数量达到了1 000多万台，仅2004年一年销售量就有800万台。是我们引领了整个数字化音乐时代的潮流。”

“感谢你们对我们产品的支持。”这是史蒂夫从心底深处发出的感谢之声，也是直接面对他的观众发出的。史蒂夫也好像意识到了，他成功的关键因素是他的顾客对他们产品的青睐。这就是新时代的史蒂夫·乔布斯。

面对观众，史蒂夫又描述了“iPod播放器王国”的400多种非主打产品的生产销售情况，他还说世界上一些知名品牌的汽车都装配了iPod。“即使在阿尔法–罗密欧（Alfa Romeo）和法拉利上也有我们的产品。”他说。但史蒂夫还是没有说完。他告诉观众，摩托罗拉公司已经与苹果公司签订了《摩托罗拉–iTunes协议》，按照协议，在摩托罗拉公司生产的一款手机上就可以播放iTunes的音乐了。“所有的这些都证明，我们苹果公司开创了一个数字化媒体的时代。”

“但还有一件事我也非常想告诉你们，这也是一件了不起的事情。”

史蒂夫说，苹果公司仅用一年的时间使iPod播放器的市场占有量上升到原来的两倍——从一年前的31%上升到了2004年的65%。说着这些，史蒂夫取出一款新式的iPod播放器。（早期版本的iPod播放器装配了一个小型的硬盘驱动器，而闪存播放器是把歌曲存储在闪存芯片上的。）苹果公司的这款新产品是一种闪存播放器，它就是风靡一时的iPod Shuffle。这种播放器的体积非常小，和口香糖的包装盒差不

多，它可以存储大约100首歌曲，在使用上也比早期版本的方便、简单。即使90多分钟过去了，史蒂夫和观众们的热情仍然没有减弱，他还是能用手中的产品感染在场的观众。

最后，一句收尾语出现在展示屏幕上："iPod Shuffle缘于生命的偶然性。"对于一个曾经与恶性肿瘤抗争过，并且已经战胜了它的人来说，这句收尾语是非常恰当的。

在产品展示结束后，史蒂夫邀请约翰·梅尔登台演唱了他获得格莱美奖的歌曲《女儿》（*Daughters*）。对于一个曾经把自己的亲生女儿完全忽视多年的人来说，选择这首歌曲也是一个莫大的嘲讽，但也可能不是这样的。"父亲应该善待你的女儿，"梅尔唱道，"女儿也希望得到你的爱。"

史蒂夫·乔布斯已经改变了，他恢复了以前所有的优点，甚至比以前更好了。

在几天之后，苹果公司宣布这一季度是苹果公司历史上财务状况最好的一个季度。销售收入达到34.9亿美元，和去年同期相比上升了74%。收益是每股70美分，而去年每股收益是17美分，这也比分析师预计的每股收益21美分高很多。iPod播放器的销售量也飞速增长——达到了一年前的5倍。麦金托什机的销售量也以每年26%的速度递增，现在年销售量已经达到100万台。

史蒂夫·乔布斯在他50岁的时候，就成为3个不同产业领域的偶像。

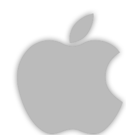
然而有时，看起来好像史蒂夫才刚刚起步呢。他仍旧没有从根本上改变自己：仍旧敢作敢为、固执己见，仍旧鼓舞着他周围的那些创造性人才攀登一座又一座的高峰，仍旧用尖刻的话语、无情的提问打击着那些无法忍受他的人们的脆弱身心。然而，现在他已经到中年

了，已经是3个孩子的父亲了，在他的身后还有着不平凡的经历。史蒂夫比以前更富有了，也比以前更有人情味了，心胸也宽广了很多，也更能理解别人了。但进入50岁的史蒂夫还有没有改变的东西，因为毕竟他还是史蒂夫。

“我们到50岁的时候可以看得更远了，但这并不意味着我们更有耐心了，”史蒂夫在一次接受采访时说，“你们问的问题很好，并不是所有的人做的事都会符合你的愿望。因此，现在我们在决定公司一流的员工在向哪个方面努力时，我们就应该仔细考虑好了。这和更加有耐心不是一回事。”

没有人认为有耐心是史蒂夫的一种品质。他的一大批仰慕者、众多的投资者、无数的音乐爱好者、数以亿计的电影爱好者和数字化时代的年轻人都已经变得没有耐心了，因为他们都想看看史蒂夫下一步将征服一个什么样的世界。

这就是史蒂夫·乔布斯。



尾声

我们每个人都是矛盾的结合体。我们中的一些大人物也毫不例外，但有时，这些大人物的矛盾冲突会达到一个极端。今天的史蒂夫·乔布斯在某些方面还像以前一样，他要时时刻刻地想着掌控苹果公司的大局，就像他小时候强迫父母搬家为的是上一个自己满意的高中一样；他还得像以前一样承受着一些无法忍受的苦楚，就像在苹果公司公开上市时，他无法忍受最亲近的朋友和下属对他的不忠诚，以致最终他们的关系也僵化了一样；他还得像以前一样忍受着孩子般的固执给他带来的麻烦，就像皮克斯公司的创建者阿尔韦因为一点小事得罪了他——实际上只不过是暂时占用了他的一块白板，他就对阿尔韦大发雷霆一样。

从我们这个发展迅速、竞争激烈的时代来看，一个年龄只有50岁的人能够驰骋于3个产业领域，好像这才是创业的开始呢。

多年以来，在史蒂夫的心中，一些甚至是最让他无法忍受的裂痕都能被岁月抚平。40岁的时候，史蒂夫·乔布斯有一次接受记者采访时说，他的家庭和他的经历把他那最锋利的“棱角”都磨平了。在谈到计算机和科学技术时，他说：“这些东西并不能改变整个世界，它们真的不能改变。”采访者回应道：“你这样说会令科学技术人员伤心的。”史蒂夫则说：“遗憾的是事实就是如此。是你的孩子才真正使你改变了对这些事物的看法。人生短暂，时不我待。科学技术是不能改变我们的思想的。”

史蒂夫对撰写他和沃兹小时候故事的作者讲：“一个人成为父母亲以后，他的人生观就发生变化了。这就好像你内心深处突然多了一种奇怪的力量在左右你的思想一样。对零乱纷争的大千世界，你会有一种全新的感觉，这种感觉在以前是绝对没有的。”

偶尔有人问史蒂夫，他想把什么东西留给他的孩子，他的回答也非常认真：“我要努力做一个好父亲，就像我的父亲对待我一样。”紧接着的回答既感人又让人难忘：“我每天都在思索我到底做了什么。”

对一位摇滚乐歌手来说，“欣赏、叫好”意味着疯狂的歌迷拥挤在音乐大厅里为他们欢呼、尖叫。而对于史蒂夫·乔布斯——这个数字时代的电子技术“摇滚乐歌手”来说，“欣赏、叫好”则意味着公司股票价格的飞速增长，意味着公司吸纳了更多的公众投资。

在史蒂夫50岁生日过后没几天，也就是2005年2月28日星期一，在苹果公司的历史上，苹果公司的股票第3次实现了分割。以前每次分割都表明，公司过热的增长时期已经暂告一个段落，进入一个平和发展时期了。这一次还能像以前一样吗?

在20年前，当史蒂夫30岁的时候，他还是一个显得相当稚嫩的年轻人。在技术领域，当时的苹果公司就研发出了令世界瞩目的科技成果，同时，苹果公司也为史蒂夫的成长铺平了道路。史蒂夫凭借着对电子元件方面的兴趣，不断开拓，在他的带领下，苹果公司研发的一些产品为世界的信息产业做出了开创性的贡献。

在史蒂夫被赶出苹果公司的时候，他认为苹果公司的魅力在于它的硬件产品。因此在离开苹果公司后，他创建的NeXT公司也是以硬件产品为基础。后来，他又并购了皮克斯公司，他还是认为硬件是一家公司的根本，直到他发现了一个让他无法回避的现实，他才改变了这个想法。

史蒂夫意识到，皮克斯公司真正的特色不是在于软件方面，而在于公司的创造力。NeXT公司也是这样。在他把NeXT公司卖给苹果公司的时候，史蒂夫关心的既不是硬件产品，也不是软件产品本身，而是软件产品给他带来的利益。

史蒂夫把注意的焦点放在了软件产品上，很明显，他计划要打赢的下一场战争就在软件产品上。在这个世界上，只有一家公司掌控了软件产品的生产。史蒂夫不会忘记这家公司的负责人曾经在20年前“偷”走了苹果公司的“桂冠”。现在是苹果公司而不是微软公司卧薪尝胆，以图东山再起的时候了。

在经历了一场“巨人之争”后，史蒂夫·乔布斯又打算同下一位真正的巨人——比尔·盖茨展开一场新的“战斗”。当史蒂夫在1997年重新回到苹果公司的时候，这就毫无疑问地决定了一个事实——谁将会赢得这场“战斗”的最后胜利。以前这家库比提诺的小公司要依靠微软公司的大力支持才能发展下去。而现在，情况已经发生了很大的变化，发展的天平开始慢慢向苹果公司这边倾斜，苹果公司现在也开始处于一种优势的竞争地位了。

很多事实都表明，苹果公司现在的竞争对手只有一家公司。很显然，这家公司既不是索尼公司也不是其他电子产品生产公司。他们生产的机箱、配件，还有一些与电脑相关的产品都是史蒂夫·乔布斯相当重视的。现在，史蒂夫对苹果公司的“整修”已经有10年之久，史蒂夫也逐渐懂得软件产品和硬件产品的结合才是苹果公司发展的特色。“最重要的一件事情是，苹果公司的‘遗传基因’仍旧没有发生变化，”史蒂夫最近在接受一次采访时说，“在过去的20年里，苹果公司一直把自己的目标准确地定位在开发计算机技术和拓展电子产品市场上，我们不会漫无目的地追求其他目标的。”

有一句颇有幽默色彩的话是这样说的：“一个人长大了就意味着他已经明白了自己力量的真正含义，用不着再显示他的力量有多大

了。”这句话用于描述史蒂夫对皮克斯公司和苹果公司所做的一切是非常准确的。

史蒂夫已经不是一位站在河边想根据自己的命令让河流改道的“统治者”了。他现在只能算是一艘顺流而下的小船的船长，他引领着这条船前行，他的身后是喊着号子一起拼命加油的船员。不论是皮克斯的动画设计人员，还是苹果公司的上千名软件工程师，他们都是史蒂夫的下属和工作人员，但史蒂夫也明白，他在公司里已经不是唯一重要的参与者了。

任何人都没有史蒂夫的变化大。他出生在美国战后“婴儿潮”时期，然后在20世纪六七十年代长大成人。在这个变幻莫测的世界上，史蒂夫成了希望的化身，但也可能我们每个人在30岁时不会面临史蒂夫遇到的那种无法摆脱的禁锢，也可能我们每个人会更好地抓住自己的命运。

在以前，史蒂夫总以为，麦金托什机硬件产品的研发成功依靠的是公司少数“超级人物”的魔力，而且这些“超级人物”还能让其他研发项目发出耀眼的光芒。在他的观念里，他们公司最主要的“超级人物”就是他史蒂夫自己。史蒂夫认为，众人对他赞美与喝彩他是受之无愧的，然而他的这种想法却扭曲了现实，他那种傲慢无礼的态度也在众人面前完整地显现了出来。现在，史蒂夫能够考虑到其他人的重要性，这才是对现实的一种尊重。

在2004年圣诞节假期里，也就是在史蒂夫做完肿瘤手术后3个月，他碰到了一位朋友，史蒂夫对这位朋友说：“我感到心情太舒畅了，也太幸运了。”他看上去非常有活力、有精神，他的这位朋友说，他还讲述了最近遇到的一件让他非常高兴的事：一位分析师对苹果公司的发展前景做了良好的评估，另外苹果公司的股票价格也上升了不少。史蒂夫在说这些事情时显得很高兴，他一直微笑着，心情也非常放松。当他听到别人称赞他气色很好时，他感到非常欣慰。

2005年1月，史蒂夫又回到了自己的工作岗位，也开始管理苹果公司的事务了。他的头发渐渐稀疏，而且也变得有些灰白，修剪得也没有那么整齐了，这一切都显示，他已经接近50岁了。但当他在苹果世界展示会上再次登台做主旨发言的时候，仍然和以前一样显得非常有活力。在两个多小时的演讲即将结束的时候，他讲了一些能充分展现他智慧的话。

“我们所有参加这次博览会的人员都应该感谢那些曾经为苹果公司默默耕耘、努力奋斗的人们，是他们创造了苹果公司的新产品。”然后他又补充道：“我还要感谢那些为苹果公司做出贡献的人的所有家庭成员，因为我知道，他们是多么希望能时时刻刻与我们待在一起啊。”

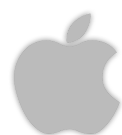
这就是新时代的史蒂夫：一个不再认为这个世界要以自己的意愿为转移的人；一个仍然还有年轻时的品质特性（暂且不论是好的方面，还是坏的方面），却已经受到时间、经历和夹杂于其中的智慧潜移默化的影响的人。是史蒂夫拯救了他一生钟爱的“苹果事业”，而且还让她变得更加美丽；是史蒂夫的皮克斯公司通过一系列的动画故事吸引了成千上万个家庭的注意力，不论是孩子们还是他们的父母亲，因为这些动画故事用幽默的方式展现了浓厚的生活气息，能够让人摆脱脆弱的情感，而且这些故事也成为永恒的话题；是史蒂夫给音乐界注入了新生的力量，让它呈现出勃勃生机，并引领它步入了一个数字化时代的发展时期。

站在人生的制高点，所欣赏的“风景”就大为不同了。史蒂夫·乔布斯已经证明他能以奇妙的作品带给我们全新的感受。在孩子们的心目中，他就是统治整个宇宙的“主人”。他也不会让向他的公司投资的人们失望。最让人称奇的是，他在3个产业领域都获得了令世人瞩目的成就。

然而，史蒂夫还想打赢另一场“战斗”，这场“战斗”与金钱、名声、荣誉并无任何关系。就像很多最精彩的“战斗”一样，这一场“战

斗”也是个人性质的。史蒂夫·乔布斯要“打赢”比尔·盖茨。这场“战斗”是一种莎士比亚式的，是一种自然状态下的，同时也是一种情感式的。在新世纪里，让我们拭目以待，细心观察这个最激动人心的故事如何揭开它那“神秘的面纱”。

我们应该允许我们的英雄有一些过错。没有过错的英雄是不会获得成功的。然而，在最后，我们应该记住的不是他的过错，而是他做出的贡献。



致谢

描写史蒂夫·乔布斯的这本书是集体贡献的结晶。在这本书的创作过程中，我们得到了一大批朋友、家人和同事的帮助，在数月的报道采访和写作过程中，他们错过了度假，还要面对我们连珠炮似的提问，有时我们的问题还相当奇怪，使他们很难做出恰当的回答。另外，还有一些人在幕后为这本书默默无闻地做着贡献。正是由于他们，这部书才得以面世。

同时，还要感谢我们的文学创作经纪人比尔·格拉德斯通，他一直在创造着文学界的奇迹。另外，还要感谢戴维·伏吉特、明·拉塞尔和尼尔·古德维茨，他们的努力对于这本书的出版都是不可或缺的。WILEY出版公司的编辑哈娜·莱恩是一位作家们非常喜欢与之合作的人，她有耐心、不浮躁，而且聪明、做事认真，对她给予我们的帮助，我们非常感激。海琳·戈汀是与我们合作的一位律师，她热情而幽默，我们非常喜欢与她合作。我们还要感谢WILEY出版公司的其他参与这本书的工作人员，他们是丽莎·伯斯廷那、内奥米·罗斯威、塞布丽娜·伊莱亚斯，以及自由编辑帕蒂·沃尔蒂戈和他们那些积极肯干的同事们，我们对于他们的感激之情是无法言表的。也可以毫不夸张地说，这是我们对他们的一种亏欠。

这本书写作完成后，我们通读了这本书，并对其中的段落、章节进行了提炼，在这一过程中也得到了很多朋友的帮助。同时我们也发现了本书的一些错误描述、观点，对此我们都进行了纠正。对于本书其他未发现的错误，由我们负全部责任。

杰弗里·扬

对于一位潜心创作的作家来说，他的家人也会受到这种生活带来的考验。我的妻子詹妮在我认识史蒂夫·乔布斯之前就一直是我生活的支柱，直到今天她也是我赖以信任的亲密伴侣。和她在一起，我体会到了什么是永恒。我们养育了3个孩子，他们每一天都会给我某种鼓舞。没有他们，我这个作家也不会有任何创作的灵感。

我也非常感谢多年以前曾经对我创作这本书给予帮助的两个人：他们是安德鲁·弗鲁吉尔曼和戴维·巴纳尔，他们两个人都是《苹果世界》杂志的创办人。我第一本关于史蒂夫·乔布斯的书的编辑丹·法勃也倾注了不少心血，他机智，又不乏幽默，给我的第一本书提了很多好的意见。这么多年来，在很多人的帮助下，我逐渐开拓了创作思维，他们之中最令我难忘的是一位记者，他就是吉姆·福布斯，是硅谷一位有名的记者。吉姆非常健谈，并且还有着愤世嫉俗的个性，他的身上蕴含着一名优秀记者所应具备的素质与品性：对事件极大的好奇心、对事件原委的穷追不舍以及绝不流于世俗的洞察力。对于吉姆，感激与亏欠之情难以言表。

最后我还要感谢一家组织机构给我的帮助，这家机构给我提供了挑战自我和个人成长的良好机遇。我非常感谢克莱格·戈登、乔恩·盖茨以及非公开调查公司的工作组成员，感谢你们的善良、仁爱与信任。没有你们的帮助，我无法完成这本书的创作。

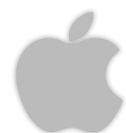
威廉·西蒙

我亲爱的妻子阿里娜是我创作灵感的源泉和指引我创作下去的“明灯”，在我的创作过程中，她总是默默地忍受着我对她的冷落和忽视，

从不抱怨。在这本书即将创作完成的时候，我对她说出了我的心里话，我非常希望能对她呵护备至，非常希望能对她表达我的感激之情，也非常希望对她多加赞美，这些都是她应该得到的，因为她付出了忍耐与宽容。正如我的一些朋友所说的那样，我的生活因为有了阿里娜而变得更有意义了。

作为撰写一部场面宏大的传记的作家来说，如果能够在传记材料的调查、组织和安排方面得到一些人高效率的帮助，那么可以减轻作者很多的麻烦。所幸的是，杰弗里和我就得到了这样的帮助，在这里，我们要感谢谢尔登·博蒙特、嘉利·希金斯、埃里克·马丁、杰里·斯达和托德·巴尔曼给予我们的真诚帮助。除了要感谢这些人之外，我还要感谢家住贝弗利山安伯托区的安吉·塞普里阿诺和他的女儿乔乔，他们总是很慷慨地为我提供合适的创作空间。我还要感谢我在洛杉矶的事务助理布伦达·霍金斯，她为人善良而热心，工作效率也非常高。同时，非常感谢玛丽安·斯图伯，她为采访材料的转录做出了很大的努力。

在创作这本书的几个月里，我与我的家人和朋友一起吃饭时，在嘴边都挂着史蒂夫、苹果公司、皮克斯公司、艾斯纳和迪士尼公司，以及活跃在这个传奇“剧场”里的形形色色的人物。虽然有时听着有些烦躁，但他们还是耐心地听着我说这本书里的故事，对此我想向他们表示我的歉意。在即将完成这本书最后章节的时候，我向他们承诺，在饭桌上，我会和他们讨论一下别的事情了。



后记

合写一本书对于著者来说，是一种很大的挑战。我们非常幸运地走到了一起，并且都对史蒂夫·乔布斯20多年的经历有着很大的兴趣。1983年夏天，从我们第一次在位于加利福尼亚州库比提诺苹果公司的麦金托什机研发大楼里见到史蒂夫，一直到2005年1月，他在苹果世界产品展示会上做主题发言，我们已经与他有过多次接触。

这本书的其中一位作者对书中的一些材料都是相当熟悉，他就是杰弗里·扬。在《苹果世界》1983年创刊的时候，杰弗里·扬就是这家杂志社的一名编辑，因此不论是在麦金托什机正式推向市场之前，还是在以后的发展岁月里，他都能就近观察麦金托什机的发展历程。他还是《史蒂夫·乔布斯：成功之旅》一书的作者，这本书展现的是1985年史蒂夫创建NeXT公司的人生经历。20世纪90年代，他在硅谷成了《福布斯》杂志的特约编辑，他做过NeXT公司、苹果公司以及其他一些高科技公司的报道。同时，他还担任北加利福尼亚州《好莱坞通讯》的编辑，在这本杂志上，他报道过乔治·卢卡斯和他的卢卡斯影业公司、光魔公司以及皮克斯公司。

20世纪80年代，威廉·西蒙曾经为苹果公司撰写过一些报道，内容涉及录像资料、首席执行官、主管讲话和现场会议。威廉·西蒙写过很多商业题材的书籍，当然其他题材也有所涉猎。20世纪90年代中期，他与吉尔·阿梅里奥——这位被史蒂夫·乔布斯赶出苹果公司的首席执行官，合作写成了《甜苹果？酸苹果？》（*On the Firing Line*）。因此，

他对史蒂夫·乔布斯重新回到苹果公司以及以后的发展这一段关键的经历都有着很深的见解，而且所知也非常详细。

我们曾经邀请史蒂夫为这本书提供一些有关的材料，但被他拒绝了。因为史蒂夫强烈反对他的朋友、下属或雇员在公开场合说他的事情，所以，很多采访都是匿名进行的，而且很多采访材料也只能当作背景材料使用。

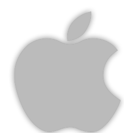
下面名单上所列的被采访者很多，另外还有一些是要求匿名的。我们对他们能接受采访表示衷心的感谢。有一些被采访的人员在本书的适当章节提到了，其他接受采访的还有：加里·艾伦、吉尔·阿梅里奥、斯图尔特·布兰德、拉里·泰斯勒、安迪·赫茨菲尔德、迈克·默里、迈克·肯、亚历山大·菲尔丁、让·路易·加塞、迪克·奥尔森、保罗·特莱尔、乔安娜·霍夫曼、唐·登曼、埃伦·汉考克、比尔·阿特金森、里吉斯·麦金纳、诺兰·布什奈尔、丹尼尔·科特克、雷·威尔森、苏珊·伯尔曼、布鲁斯·霍恩、比尔·费尔南德斯、兰迪·威金顿、琳达·劳伦斯、亚历山大·舒尔、斯蒂芬·米勒、克雷福德·米勒、阿尔韦·雷·史密斯等。我们也对帕姆·克尔温提供了很多被采访者的电话号码表示感谢，同时也感谢比尔·亚当斯——他对史蒂夫的忠诚着实让我们钦佩。

有关苹果公司的书可以说是“汗牛充栋”，但在这里有几部书需要特别提到。我们尤其要感谢《史蒂夫·乔布斯复出记》（*The Second Coming of Steve Jobs*）的作者艾伦·多伊奇曼，是他首先写成史蒂夫·乔布斯的传记，可以说，他在这方面做出了开拓性的贡献。这本书详细地描绘了皮克斯公司的创建历程，以及乔布斯创建NeXT公司所经历的考验和磨难。著书和科学创新一样，也需要依靠前人积累的丰富经验和材料。如果想了解苹果公司早期创业的经历，那么就有必要读一读迈克尔·莫里茨所著的《小王国》（*The Little Kingdom*）。史蒂文·利维所著的《疯狂的大师》（*Insanely Great*）一书讲述了麦金托什机研发过程中一些愉快的小故事，而盖伊·川崎的《麦金托什之路》（*The*

Macintosh Way）则从一个较为轻松的角度叙述了麦金托什机的“福音布道者”如何开拓市场的故事。这两本书和吉姆·卡尔顿所著的《苹果内幕》（*Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania and Blunders*）形成了鲜明的对比，后者描述了苹果公司较为阴暗的一面。要想了解迪士尼公司以及公司的总裁迈克尔·艾斯纳，有两本书是值得一读的：一本是詹姆斯·斯图尔特所著的《迪士尼战争》（*Disney War*），另一本是迈克尔·艾斯纳和托尼·施瓦茨合著的《高感性事业》（*Work in Progress*）。

如果还想更深入了解究竟是什么能量锻造了史蒂夫·乔布斯，是什么动力使他创建了苹果公司和皮克斯公司，又是什么驱使他创造了电脑产业界的辉煌的话，这里还有其他几部书也应该找来一读。这几部书是：迈克尔·斯温和保罗·弗赖伯格合著的《硅谷之火》（*Fire in the Valley: The Making of the Personal Computer*），詹姆斯·华莱士所著的《艰苦创业：比尔·盖茨和他的微软帝国》（*Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire*）和《超强行动：比尔·盖茨力求掌控电脑世界》（*Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace*），斯蒂芬·梅兹和保罗·安德鲁斯合著的《盖茨》（*Gates: How Microsoft’s Mogul Reinvented an Industry*），斯蒂芬·利维所著的《黑客：电脑革命的英雄》（*Hackers: Heroes of the Computer Revolution*），特蕾西·基德尔所著的《新机器之灵魂》（*The Soul of a New Machine*）。以上列举的这几部书都是值得一读的，本书也从中吸收了一些有益的成分。

本书的一些材料是从一些出版物中吸收过来的，我们对那些默默无闻地帮助过我们的记者、作者表示由衷的感谢。然而，这么多年来，关于史蒂夫和苹果公司的报道可以说是浩如烟海，我们不可能穷尽所有的相关资料。因此，对于那些没有涉及的人，或者对于我们所做的一些不恰当的评说，我们表示歉意。



附录

史蒂夫·乔布斯和苹果公司共同缔造的商业奇迹

苹果公司在20世纪70年代通过苹果II引发了个人电脑革命，20世纪80年代麦金托什机的推出又彻底改造了个人计算机。通过技术不断创新的台式机、笔记本电脑、Mac OSX操作系统、iLife数字生活方式软件以及专业应用软件，苹果电脑已经被用户广为认知。此外，苹果公司还以其领先市场的iPod系列便携式数字音乐播放器和iTunes在线商店引发了数字音乐的革命，并携带其革命性的iPhone打入了手机市场。

2010年年初，苹果公司又推出了具有其产品标志性影响力的iPad，这股新科技领域的风暴即将登陆中国……

1976年，乔布斯和沃兹尼亚克共同开发的苹果I发布。

1977年，苹果公司推出个人电脑苹果II。

1984年，苹果公司推出革命性的麦金托什电脑，它成为计算机工业发展史上的一个里程碑。

1985年，史蒂夫·乔布斯正式从苹果公司辞职。

1986年，史蒂夫·乔布斯创建NeXT公司，从乔治·卢卡斯手上购买了皮克斯电脑动画工作室。

1991年，皮克斯电脑动画工作室和迪士尼结成合作伙伴，皮克斯制作电影，而迪士尼负责市场推广。

1993年，苹果公司发布第一款PDA牛顿。

1995年，最早的麦金托什兼容机涌进市场；迪士尼上映皮克斯制作的动画电影《玩具总动员》。

1997年，吉尔·阿梅里奥辞去苹果公司总裁和CEO职务；史蒂夫·乔布斯回到苹果公司。

1998年，苹果公司推出第一代iMac。

1999年，苹果公司在纽约苹果世界展示会上推出iBook。

2001年，苹果公司推出第一代iPod数字音乐播放器。

2002年，苹果公司推出第二代iPod播放器。

2003年，苹果公司推出第三代iPod音乐播放器，可同时支持Mac和Windows。

2004年，苹果公司推出第四代iPod数字音乐播放器，沿用了原本在iPod mini上的“Click Wheel”操控设计。

2005年，苹果公司推出第二代iPod mini迷你数字音乐播放器与iPod shuffle，以及iPod nano超薄数字音乐播放器，采用彩色显示器。

2006年，史蒂夫·乔布斯发布了第一台使用英特尔处理器的台式电脑和笔记本电脑分别为iMac和MacBook Pro。

2007年，史蒂夫·乔布斯发布了iPhone与iPod touch。

2008年1月，苹果公司推出其全新笔记本电脑MacBook Air。

2008年7月，苹果公司宣布iPhone 3G上市，它将提供超过500种本机应用程序。

2009年3月，苹果公司推出升级版的iMac。

2009年9月，苹果公司推出全新iPod nano，给世界上最流行的音乐播放器增加了摄像功能、麦克风和扬声器。

2009年10月，苹果公司推出配备亮丽的LED背光21.5和27英寸宽屏显示屏的全新iMac系列，还配备了四核处理器和全新无线Magic Mouse鼠标。

2010年1月，苹果公司推出iPad，它是一款用于浏览网页、阅读和发送电子邮件、欣赏照片、观看视频、听音乐、玩游戏、阅读电子图书等功能的革命性产品。

2010年2月，苹果公司推出Aperture 3，这是其强大的照片编辑与管理软件的下一个重要版本，包含200多项新功能，包括面孔、地点和笔刷。

2010年3月，苹果公司因其产品具有先进的创造力和影响力，被《财富》杂志评为“全球最受尊敬的企业”。

史蒂夫·乔布斯经典语录

选自史蒂夫·乔布斯2005年6月在美国斯坦福大学毕业典礼的讲话。

求知若饥，虚心若愚。

Stay hungry. Stay foolish.

追随我的好奇与直觉，大部分我所投入过的事务，后来看来都成了无比珍贵的经历。

Much of what I stumbled into by following my curiosity and intuition turned out to be priceless later on.

我确信我爱我所做的事情，这就是这些年来支持我继续走下去的唯一理由。

I’m convinced that the only thing that kept me going was that I loved what I did.

把每一天都当成生命中的最后一天，你就会轻松自在。

If you live each day as if it was your last, someday you’ll most certainly be right.

提醒自己快死了，是我在人生中面临重大决定时所用过的最重要的方法。因为几乎每件事——所有外界期望、所有的名声、所有对困窘或失败的恐惧——在面对死亡时都消失了，只有最真实、重要的东西才会留下来。

Remembering that I’ll be dead soon is the most important tool I’ve ever encountered to help me make the big choices in life. Because almost everything—— all external expectations, all pride, all fear of

embarrassment or failure——these things just fall away in the face of death, leaving only what is truly important.

没有人想死。即使那些想上天堂的人，也想活着上天堂。

No one wants to die. Even people who want to go to heaven don't want to die to get there.

你们的时间有限，所以不要浪费时间活在别人的生活里。

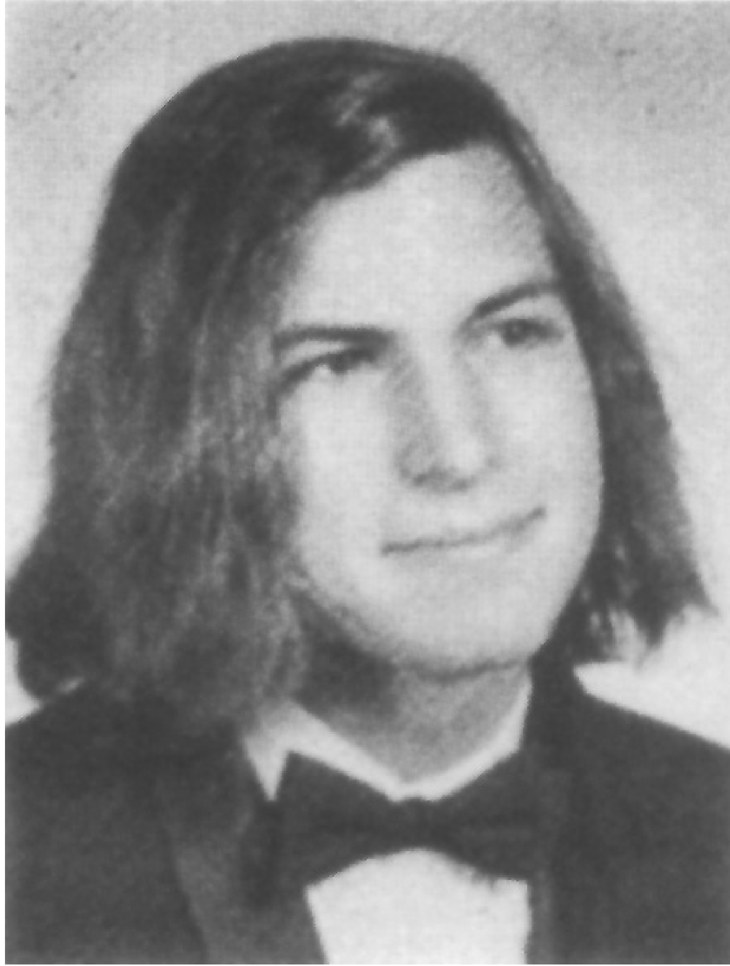
Your time is limited, so don't waste it living someone else's life.

拥有追随自己内心与直觉的勇气，你的内心与直觉多少已经知道你真正想要成为什么样的人。

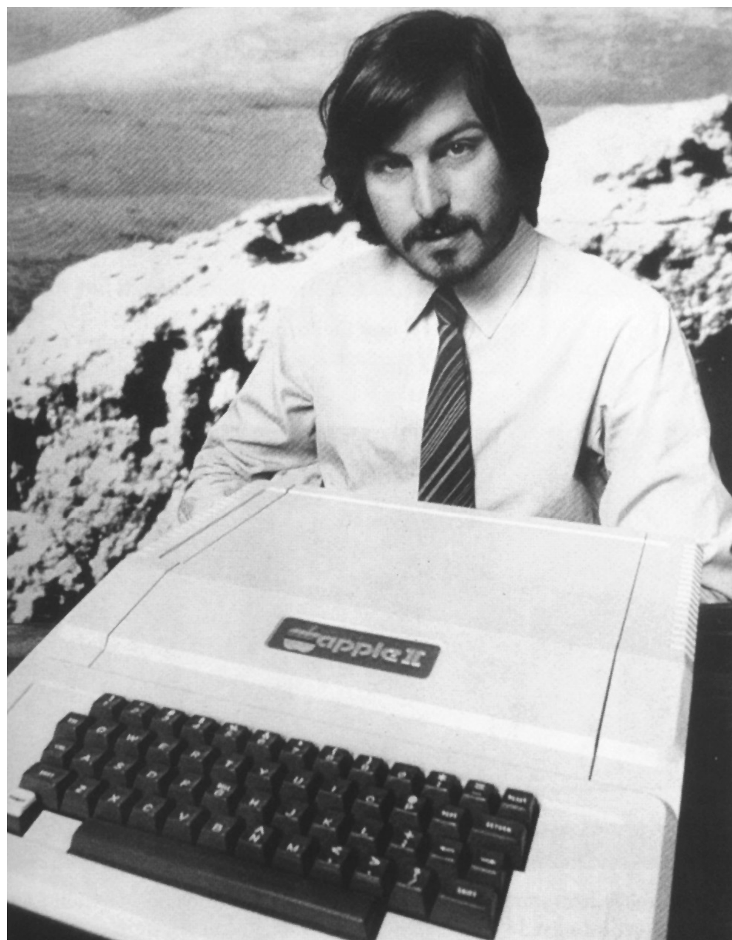
Have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become.

死亡很可能就是生命中最棒的发明，是生命交替的媒介。

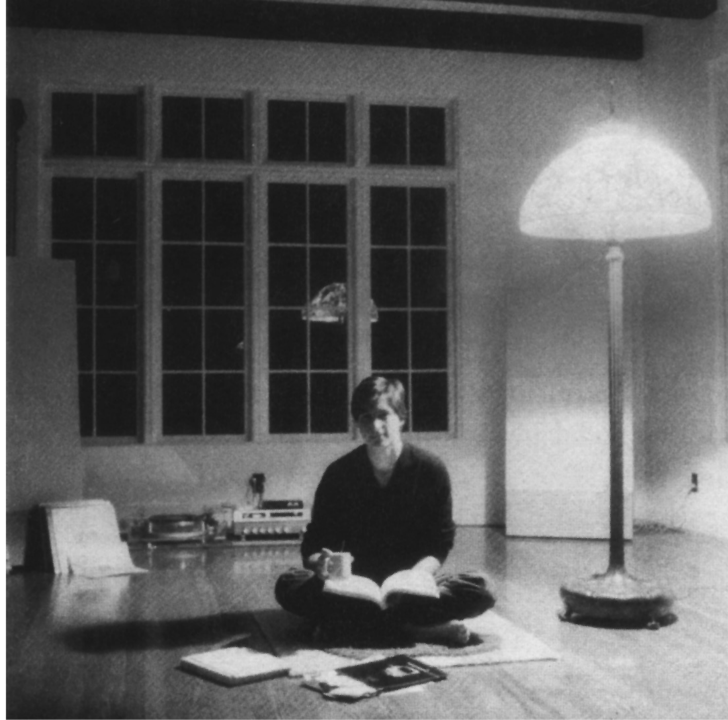
Death is very likely the single best invention of Life. It is life's change agent.



1972年，在霍姆斯特德高中读书时的史蒂夫·乔布斯。



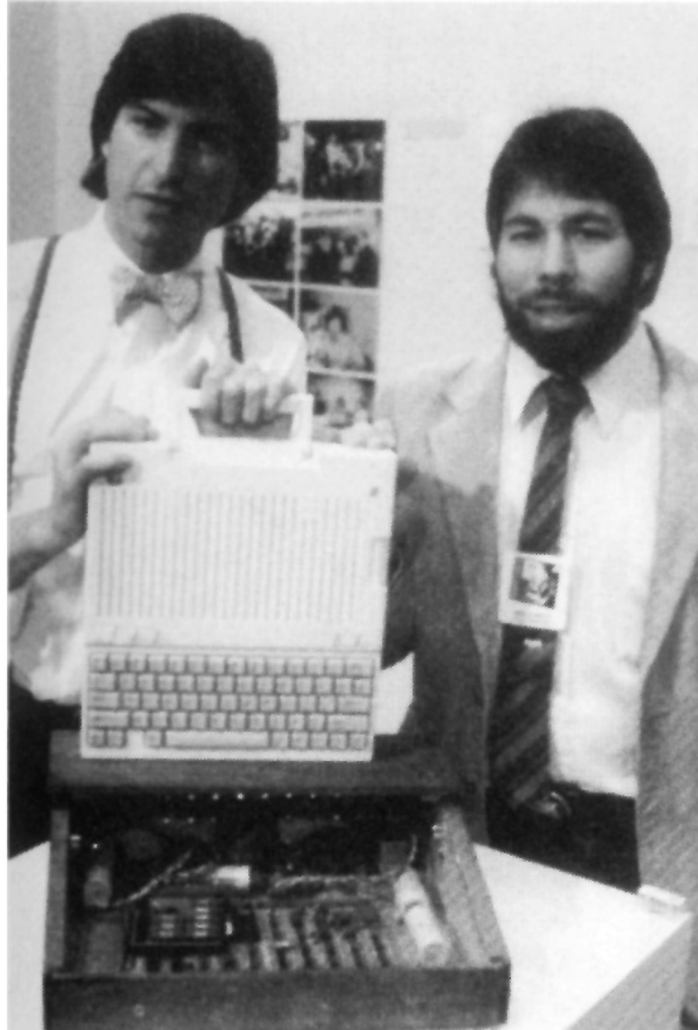
1977年，史蒂夫·乔布斯在加利福尼亚的库比提诺市宣传新型苹果II电脑。（*AP/Wide World Photos*）



1982年12月15日，史蒂夫·乔布斯坐在他位于加利福尼亚州洛斯阿尔托斯市的第一个家里。（*Diana Walker / Getty Images*）



这是史蒂夫·乔布斯在加利福尼亚州伍德塞德的一栋住宅，在他30岁之前的大部分时间里，史蒂夫都住在这里。（*Courtesy of the Woodside History Committee*）



1984年春天，史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克在旧金山揭开了苹果IIc电脑的“神秘面纱”。（*Jim Wilsom / Woodfin Camp*）



1984年1月30日，在苹果公司正式发布麦金托什机几天之后，史蒂夫·乔布斯和苹果公司总裁约翰·斯卡利坐在纽约曼哈顿岛的中央公园里，他们身边的大包里装着的就是一台麦金托什机。（*Diana Walker / Getty Images*）



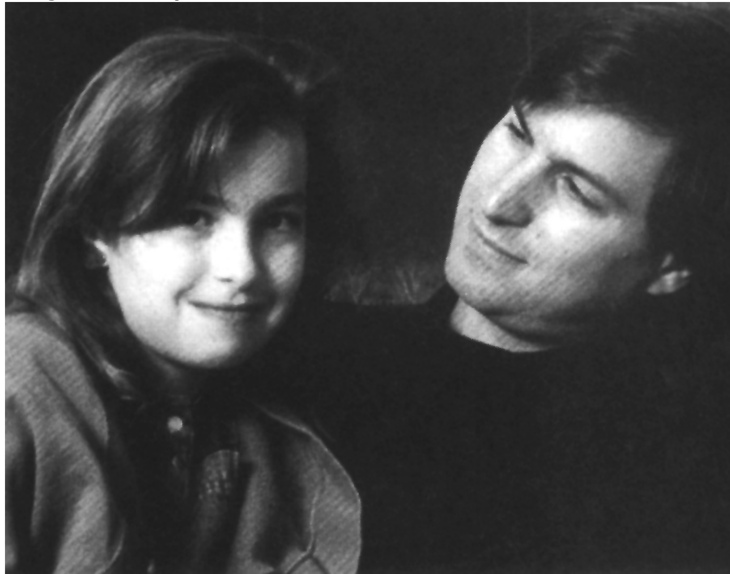
NeXT公司的主要成员。左起：丹尼尔·卢因、里奇·佩奇、巴德·特里布尔、史蒂夫·乔布斯、苏珊·凯莉·巴恩斯、乔治·克劳。
（*Ed Kashi / Corbis*）



史蒂夫·乔布斯和宣布向NeXT公司投资的得克萨斯州亿万富翁罗斯·佩罗在一起。
（*Ed Kashi / Corbis*）



1985年2月19日，史蒂夫·乔布斯在白宫接受美国总统罗纳德·里根的褒奖。
（*Courtesy Ronald Reagan Library*）



1989年2月，史蒂夫·乔布斯与他的女儿丽莎在一起，这里是NeXT公司位于加利福尼亚州雷德伍德城的前总部。
（*Ed Kashi / Corbis*）



1997年1月，在旧金山市苹果公司举办的苹果世界展示会上，苹果公司董事会主席吉尔·阿梅里奥和他的合作伙伴、苹果公司董事会前主席史蒂夫·乔布斯在一起。
（*AP / Wide World Photos*）



史蒂夫·乔布斯和他的妻子劳伦娜在自家的后院里。
（*Diana Walker / Time-Life Pictures / Getty Images*）



2001年，在迪士尼和皮克斯公司出品的电影《怪物公司》的首映式上，迪士尼公司首席执行官迈克尔·艾斯纳（左）、皮克斯公司的约翰·拉塞特（中）和史蒂夫·乔布斯在一起。（*Frank Trapper / Corbis*）



2004年2月，劳伦娜·乔布斯在旧金山苹果电脑商店的开业典礼上。
（*Courtesy of Gary Allen, www.ifoApple Store.com*）



2004年10月，在新产品发布会上，爱尔兰摇滚乐团U2主唱博诺和史蒂夫·乔布斯一起展示新一代的“U2特别版iPod音乐播放器”。
（*Mark Richards*）

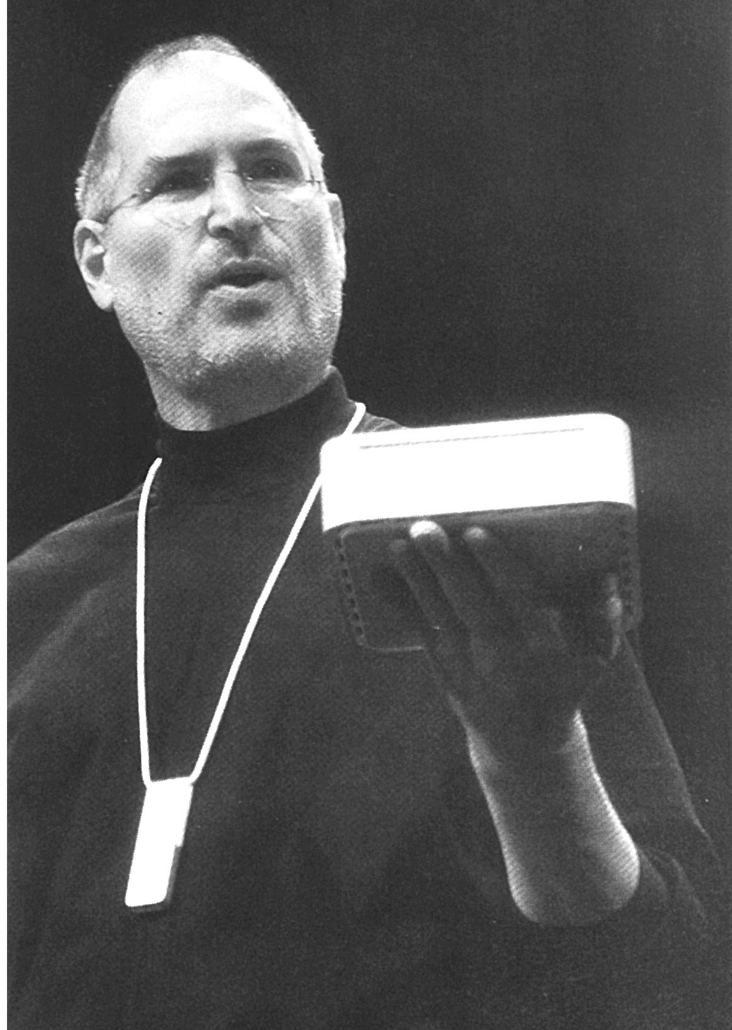
史蒂夫·乔布斯别具一格的个人签名。



2004年，在苹果世界展示会上，史蒂夫·乔布斯在对欢欣鼓舞的人群演讲。（*John Green / ZUMA Press*）



2005年1月11日，史蒂夫·沃兹尼亚克和史蒂夫·乔布斯在旧金山苹果世界展示会上。（*Alan Luckow*）



2005年1月11日，苹果公司在旧金山举办了苹果世界大会暨展示会，史蒂夫·乔布斯在大会上做了主旨发言，这是他发言后向外界展示苹果袖珍电脑Mac Mini，他脖子上挂的是新一代iPod播放器的闪存。（*AP / Wide World Photos*）